

## **EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO**

# **“El reconocimiento de las mujeres rurales en Colombia como sujetos políticos de la economía y organización campesina ”**

**Fundación Mundubat  
Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo**

**Informe Final  
Mayo 2021**

Laura Montes  
Pilar del Barrio  
Evaluadoras

## **INDICE**

0. Resumen ejecutivo
1. Antecedentes, objetivos y enfoque metodológico
  - 1.1. Antecedentes
  - 1.2. Objetivos de la evaluación
  - 1.3. Enfoque metodológico empleado
  - 1.4. Contexto
  - 1.5. Condiciones y límites de la evaluación
2. Descripción del Proyecto:
  - 2.1. Las socias ejecutoras
  - 2.2. El instrumento de financiación
  - 2.3. La lógica de intervención
3. Análisis de criterios de evaluación
  - 3.1. Pertinencia, coherencia y calidad del diseño
  - 3.2. Eficacia
  - 3.3. Eficiencia
  - 3.4. Viabilidad y sostenibilidad
  - 3.5. Impacto
4. Conclusiones y recomendaciones
5. Lecciones aprendidas

### **Anexos:**

- |           |   |
|-----------|---|
| Anexo I   | Ejemplo de buena práctica: La Escuela de Mujeres Campesinas |
| Anexo II  | Términos de referencia de la evaluación                     |
| Anexo III | Informe Inicial de la evaluación                            |
| Anexo IV  | Agenda de trabajo en terreno                                |
| Anexo V   | Información y documentación generada en las visitas         |

## ABREVIACIONES Y ACRÓNIMOS

ACASA	Asociación Campesina de San José de Apartadó
ACVC	Asociación Campesina del Valle del Río Cimitarra
AECID	Agencia Española de Cooperación al Desarrollo
AHERAMIGUA	Asociación de Hermandades Agroecológicas y Mineras del Guamocó
ANZORC	Asociación Nacional de Zonas de Reserva campesina
APN	Ayuda Popular Noruega
ASCABRI	Asociación Campesina de Briceño
ASCAT	Asociación Campesina de Toledo
ASCIT	Asociación Campesina de Ituango
ASCNA	Asociación Campesina del Norte de Antioquia
ASCOA	Asociación Campesina del Occidente Antioqueño
ASCSUCOR	Asociación Campesina del Sur de Córdoba
ASOCBAC	Asociación Campesina del Bajo Cauca
ASOCURN	Asociación Campesina Unidos Río Nechí
ASODECAS	Asociación Campesina para el Desarrollo del Alto Sinú
AVCD	Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo
CAHUCOPANA	Corporación Acción Humanitaria por la Convivencia y la Paz del Nordeste Antioqueño
COCCAM	Coordinadora Nacional de Cultivadores de Coca, Amapola Y Marihuana.
DANE	Departamento Nacional de Planeación Estadística
DDHH	Derechos Humanos
ELN	Ejército de Liberación Nacional
FARC	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia
FGN	Fiscalía General de la Nación
FOCAD	Fondo de Cooperación y Ayuda al Desarrollo
INMLCF	Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses
LGBTI	Lesbianas, Gais, Bisexuales, Transexuales e Intersexuales
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo General
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PDET	Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial
PNIS	Programa Nacional de Cultivos de Uso Ilícito
TdR	Términos de Referencia
VCM	Violencias contra las mujeres
ZRC:	Zonas de Reserva Campesina

## Resumen Ejecutivo

La evaluación final del Proyecto "El reconocimiento de las mujeres rurales en Colombia como sujetos políticos de la economía y organización campesina" se realizó según los objetivos y alcances establecidos en los Términos de Referencia y abarcando su periodo de ejecución que va desde el 31 de diciembre de 2017 hasta el 31 de marzo de 2021. Si bien el proyecto tenía contemplado su cierre el 31 de diciembre de 2019, ha sido objeto de dos prórrogas. Debido a la pandemia mundial provocada por el COVID 19 la evaluación se realizó de manera remota.

A pesar de que las mujeres representan más de la mitad de la población nacional y contribuyen de manera importante a la solución de cuestiones estructurales, así como al fortalecimiento de la democracia y la consolidación de la paz, siguen existiendo brechas importantes en cuanto a la igualdad de género en todas las esferas de su vida: económica, política, social, simbólica y familiar. Esto es especialmente grave en el caso de las mujeres campesinas. Esta situación se ha visto agravada por la pandemia provocada por el COVID 19 y que ha supuesto un incremento de las violencias basadas en género, sobrecarga del trabajo del cuidado, altas tasas de desempleo y limitaciones a recursos y servicios especialmente de salud y tecnológicos. A esta situación hay que añadir sus dificultades para ejercer la participación política en las mismas condiciones que los hombres en todos los espacios, incluidos los de sus organizaciones.

Las dos socias ejecutoras del proyecto son: la Fundación Mundubat y la Asociación Nacional de Zonas de Reserva Campesina - ANZORC- de Colombia. Ha sido financiado por la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo a través del Fondo de Cooperación y Ayuda al Desarrollo -FOCAD- aprobado en la convocatoria 2017 por un monto total de 741.945,44 euros para dos años de duración.

El proyecto posee una matriz de marco lógico compuesta por: 1 Objetivo General (OG), 1 Objetivo Específico (OE), 3 Resultados (R1, R2 y R3), 31 indicadores y 17 actividades.

**OG:** Contribuir al reconocimiento de las mujeres campesinas en Colombia y su consolidación como actoras políticas constructoras de paz en las Zonas de Reserva Campesina.

**OE:** Promover el ejercicio igualitario de los derechos políticos y económicos de las mujeres organizadas en las ZRC del noroccidente colombiano.

**R1:** *Mejoradas las capacidades políticas y técnicas de liderazgo comunitario y autonomía productiva, con enfoque de género, en organizaciones campesinas de 4 ZRC.*

**R2:** *Fortalecida la participación cualificada y representación política de las mujeres campesinas en 9 Organizaciones Campesinas de las ZRC del noroccidente del país.*

**R2:** *Fortalecida la participación cualificada y representación política de las mujeres campesinas en 9 Organizaciones Campesinas de las ZRC del noroccidente del país.*

De los 31 indicadores diseñados, los del OE miden aspectos como el empoderamiento de las mujeres campesinas, mejora de sus capacidades y habilidades técnicas, aumento de su participación política y elaboración de documentos estratégicos, entre ellos una política de género institucional. Relacionados con el R1, destacamos la formación política y económica de las mujeres; del R2, la realización de encuentros nacionales de mujeres campesinas y la elaboración de planes de fortalecimiento para incrementar la participación de las mujeres; y del R3, aumento del porcentaje de las mujeres en la estructura organizativa de ANZORC, reuniones de la Coordinadora Nacional de Mujeres Campesinas de las ZRC de ANZORC (CNMZRC) y diseño y puesta en marcha de un plan de trabajo y fortalecimiento organizativo de las mujeres de ANZORC. La zona geográfica de intervención es Bogotá y las ZRC del noroccidente colombiano - departamento de Antioquia, y municipios colindantes con los departamentos del sur de Córdoba y sur de Bolívar-.

Las y los principales sujetos de derecho son: - Líderes (mujeres y hombres) de 9 organizaciones campesinas de 4 ZRC del noroccidente del país<sup>1</sup>. - Mujeres campesinas organizadas en las 4 ZRC del Noroccidente del país. - El personal técnico, directivo y jurídico de la Asociación Nacional de Zonas de Reserva Campesina ANZORC.

#### Pertinencia, coherencia y calidad del diseño

La propuesta es aprobada en el 2017 a través del mencionado FOCAD de la AVCD. El proyecto responde a los lineamientos estratégicos tanto de Mundubat como de ANZORC en materia de género y derechos humanos, así como a las necesidades y demandas de la población sujeta de derecho. Logrando dar una respuesta pertinente y actualizada de la realidad de las mujeres campesinas de las ZRC mediante los 3 resultados propuestos y que están en coherencia con el trabajo previo realizado por lideresas de ANZORC. El proyecto parte de una excelente identificación, mediante metodologías participativas que han permitido un análisis diferenciado de las necesidades y demandas de mujeres y hombres. En relación a las demandas identificadas, si bien las productivas tienen un peso importante, durante la formulación del proyecto adquieren mayor protagonismo las organizativas-políticas debido al complejo contexto colombiano que necesita de organizaciones fuertes capaces de hacer frente a la negativa del gobierno al cumplimiento del Acuerdo de Paz y su uso indiscriminado de la violencia para reprimir las manifestaciones de la ciudadanía, especialmente la del campesinado. En cuanto al proceso de selección de la población sujeta de derechos, fue adecuado y transparente. Su única debilidad es que no tiene en cuenta la diversidad de las organizaciones, con niveles de apropiación, compromiso y capacidad instalada muy distintos en lo que respecta al tema de género y de fortalecimiento organizativo interno. El abordaje del enfoque territorial y de derechos humanos es muy acertado ya que ha sido trabajado por ANZORC desde cada vereda, poniendo en el centro de todo el accionar del proyecto la defensa y protección del campesinado. El enfoque se hubiera visto significativamente mejorado con la inclusión del enfoque de interseccionalidad para incluir dentro del sujeto "campesino" y "campesina" otras variables que profundizan la discriminación y la violencia como la orientación sexual, identidad de género, discapacidad o edad.

La calidad del diseño es buena. La lógica vertical permite ver la coherencia entre resultados y objetivos, pero es muy ambiciosa versus la corta duración del proyecto, la diversidad de las organizaciones y el extenso – y complicado – ámbito geográfico seleccionado. Respecto a la lógica horizontal, hay un equilibrio en su estructura ya que es concisa, pero a la vez completa y fácilmente medible a través de indicadores que contemplan aspectos cualitativos y cuantitativos. Sin embargo, tiene dos debilidades importantes: no existe una línea de base para poder medir adecuadamente los indicadores y en la práctica se han dado problemas para recoger y sistematizar en tiempo y forma las fuentes de verificación. Por último, los riesgos e hipótesis formulados fueron acertados. Únicamente dos no se tuvieron en cuenta: la Pandemia Mundial provocada por el COVID - imposible de prever- y la difícil accesibilidad a los espacios y actividades del proyecto.

#### Eficiencia

La estructura organizativa entre Mundubat y ANZORC es clara y contempla todos los elementos necesarios para una buena gestión. Todos los acuerdos políticos, programáticos y financieros han quedado claramente establecidos y recogidos en un Convenio institucional firmado por ambas partes. Mundubat ha respetado la forma de organización del proyecto que ha establecido ANZORC, su estructura, la definición de perfiles y las contrataciones. Destaca, como un elemento positivo que ha ayudado a la apropiación, el hecho de que el equipo del proyecto se haya nutrido de su militancia, quienes conocen los territorios y saben trabajar con mujeres campesinas. El obstáculo más importante ha venido por la dificultad inicial por parte de ANZORC de usar la plataforma de gestión técnica y financiera Gong. Un segundo elemento importante para

---

<sup>1</sup> Inicialmente las organizaciones fueron: ZRC Nudo del Paramillo: Asociación Campesina del Sur de Córdoba-ASCUCOR, Asociación Campesina para el Desarrollo del Alto Sinú-ASODECAS y Asociación Campesina de Ituango-ASCIT. ZRC Río Matacauca: Asociación Campesina del Bajo Cauca-ASOCBAC, Asociación Campesina de Briceño-ASCABRI y Asociación Campesina del Norte de Antioquia-ASCNA. ZRC Valle del Río Cimitarra: Corporación Acción Humanitaria por la Convivencia y la Paz del Nordeste Antioqueño CAHUCOPANA y Asociación Campesina del Valle del Río Cimitarra-ACVC y ZRC Guamocó: Asociación de Hermandades Agroecológicas y Mineras del Guamocó-AHERAMIGUA. Se produjo un cambio de dos organizaciones: ASCIT y ASCABRI dejaron el proceso, incorporándose otras dos organizaciones de la misma zona de intervención: la Asociación Campesina de San José de Apartadó-ACASA - y la Asociación Campesina del Occidente Antioqueño-ASCOA.

la gestión del proyecto ha sido la alta rotación de personal tanto por parte de Mundubat (tres coordinadoras) como de ANZORC (tres coordinadoras) en un proyecto de dos años. No obstante, se ha contado con las capacidades económicas, técnicas y humanas necesarias para abordar tanto la gestión del proyecto como la adecuada incorporación del enfoque de género, étnico, territorial y de derechos humanos. En lo relativo a los controles administrativos, se han tomado las medidas adecuadas como, por ejemplo, realización de previsiones, seguimiento a gastos, formación y asistencia administrativa de Mundubat a ANZORC, entre otras.

Del presupuesto total del proyecto: €741.945,4 para dos años de duración. €593.314.09 son financiados por el gobierno vasco y el resto €148.631.36 es cofinanciación distribuida de la siguiente manera: €80.390.43 Otras aportaciones, €47.737 aporte de Anzorc y €20.503.92 de Mundubat. Las partidas presupuestarias son equilibradas. El 50% del presupuesto se destina al componente de formación, lo que tiene sentido ya que incluye los costos de traslado en los territorios de las personas participantes, así como la contratación de consultoras y personal para el desarrollo de las escuelas de formación. El resto de porcentajes: 20% para el R2 y 31% para el R3 también se adecuan para cubrir los costes de las actividades definidas. El proyecto ha tenido una sub ejecución importante que le ha llevado a solicitar dos prórrogas que fueron aceptadas por la AVCD estableciendo como fecha final de la ejecución el 31 de marzo de 2021. Con fecha de corte a abril, el presupuesto se ha ejecutado al 100 %. Pese a que Mundubat realizó un buen análisis de viabilidad financiera en la práctica la sub ejecución se dio principalmente por dos razones: un exceso de actividades para un proyecto de poco más de dos años en territorios muy complejos más la aparición de la pandemia causada por el COVID 19.

#### Eficacia

Se han alcanzado los 3 resultados previstos y de los 31 indicadores definidos se ha cumplido el 100% - o más del 100%- en 22 de los mismos, lo que corresponde a más de un 70% de cumplimiento. Por otro lado, el menor grado de cumplimiento se ha dado en el nivel de indicadores de productos y no de proceso y efecto; lo que permite afirmar que el nivel de rendimiento y su contribución al logro de los resultados esperados es muy alto. A esto hay que añadir que el logro se ha dado en un contexto político y sanitario muy complejo.

El Resultado 1<sup>2</sup> es el que ha logrado más productos y ha implicado mayor esfuerzo por la complejidad política y geográfica del territorio. Ha alcanzado 13 importantes productos de los que destacamos: - Del trabajo realizado a lo interno de la CNMZRC: la Política Institucional de Género; - de las Escuelas de formación política: la Caja de herramientas y las Escuelas en los tres niveles nacional, regional y local; - de la formación productiva y economía del cuidado: la Gira de intercambio de experiencias productivas. En cuanto a la calidad del Resultado; destaca que el proceso formativo se haya realizado en 3 niveles, especialmente importantes son las escuelas locales ya que han permitido llegar a las zonas más remotas mejorando sustantivamente la implicación de las dinámicas comunitarias (tanto a lo interno de las familias, como en la organización y entre las mismas mujeres). La caja de herramientas posee materiales, documentos y metodologías que aseguran la gestión del conocimiento adaptado a la realidad e idiosincrasia de las mujeres campesinas. En cuanto al componente formativo productivo, las mujeres han logrado redactar proyectos y presentarlos a diferentes instancias para buscar recursos, lo que les permite la construcción de soluciones que puedan aportar a su sobrevivencia económica. Respecto a la CNMZRC, pese a que necesita seguir siendo fortalecida debido a la disparidad de perfiles de mujeres existentes y a sus niveles de compromiso organizativo, el trabajo realizado ha permitido que sea un espacio importante en la estructura organizativa de ANZORC y ha sido clave para la visibilidad de las mujeres.

Respecto al Resultado 2<sup>3</sup>, se han logrado 7 importantes productos de los que destacamos: - los 9 planes de fortalecimiento de las 9 organizaciones de las 4 ZRC y su actualización en DDHH, COVID-19 y situación de las mujeres, - la agenda Política de las Mujeres Campesinas de las ZRC, y – el III Encuentro de Mujeres de las ZRC. Este resultado ha sido una de los más complicados de alcanzar ya que toca normas sociales y

<sup>2</sup> *“Mejoradas las capacidades políticas y técnicas de liderazgo comunitario y autonomía productiva, con enfoque de género, en organizaciones campesinas de 4 ZRC”*

<sup>3</sup> *“Fortalecida la participación cualificada y representación política de las mujeres campesinas en 9 Organizaciones Campesinas de las ZRC del noroccidente del país”.*

culturales profundamente ancladas en la cultura campesina que, por un lado, relega todo el trabajo reproductivo a las mujeres y, por otro lado, limita su libertad y capacidad de movimientos. Entre los avances destacamos: 1. la conformación de los comités de mujeres en los territorios y el aumento de su seguridad y capacidades para tener presencia en los Concejos, en las Juntas de acción comunal y en las Alcaldías. 2. La mayor participación de las mujeres en espacios de toma de decisión de ANZORC. 3. Mayor apertura de los hombres para garantizar la participación real y efectiva de las mujeres en los espacios de decisión. No obstante, estos cambios no han ido acompañados de una repartición equitativa de las tareas y responsabilidades físicas y afectivas del hogar, que siguen recayendo mayoritariamente en las mujeres.

En cuanto al Resultado 3<sup>4</sup>, de los 5 principales productos alcanzados destacamos: - el diagnóstico organizacional participativo sobre la situación de las mujeres y comités de mujeres de las Asociaciones filiales a ANZORC, - los procesos de sensibilización y formación a cargos directivos, de coordinación y dinamización de ANZORC y sus organizaciones, - diseño e implementación de 2 campañas comunicacionales. El cambio más significativo es que se han sentado las bases para la institucionalización en ANZORC del enfoque de género desde un feminismo campesino. Tres factores apuntan a esa dirección: 1. El propio proyecto, diseñado para las mujeres y ejecutado por mujeres que, en muchos casos, poseen un triple rol como dirigencia a nivel territorial, integrantes del CNMZRC y personal técnico del Proyecto. 2. Se ha trabajado un feminismo campesino propio desde todos los Nodos. 3. El cambio de la Junta Directiva respecto a los temas de género y el aumento de la participación de las mujeres en los espacios de toma de decisión política. Por último, las campañas comunicacionales y sus excelentes productos han permitido la visibilidad de las mujeres campesinas y el reconocimiento de sus liderazgos en las luchas y reivindicaciones del campesinado colombiano.

#### Viabilidad y sostenibilidad

Buenas perspectivas de sostenibilidad por las siguientes razones: 1. El proyecto ha dejado capacidades instaladas tanto a nivel individual como organizativo, 2. La propia naturaleza de ANZORC, quien mantendrá la presencia en los territorios así como su compromiso para seguir trabajando la incorporación del género en todo su accionar, 3. Las mujeres que forman parte de la organización han generado significativos niveles de autonomía y de confianza que mejora la calidad de su participación y la exigencia de sus demandas además, la organización posee un poderoso grupo de lideresas que seguirán trabajando por el feminismo campesino dentro y fuera de la organización, 4. Todos los productos elaborados, tanto formativos, técnicos como materiales, son de fácil acceso para la población meta, y productos políticos claves como la Política de Género forma parte de los documentos institucionales de ANZORC. Tres factores pueden ralentizar lo alcanzado: la falta de recursos económicos, el complicado contexto político y de violencia existentes en el país, y el impacto del COVID-19.

#### Impacto

Aunque no es posible hablar de impacto en un proyecto de dos años, si se han dado efectos que apuntan positivamente a la contribución del OG formulado ya que se han alcanzado los 3 resultados previstos, lo que permite asegurar que: el contar con mujeres lideresas de 4 ZRC formadas política, técnica y económicamente con enfoque de género (R1); que 9 organizaciones de ANZORC hayan fortalecido la participación cualificada y la representación política de las mujeres campesinas (R2) y que se haya logrado incorporar el enfoque de género en la política institucional y la estructura organizativa de ANZORC (R3); ha permitido promover el ejercicio igualitario de los derechos políticos y económicos de las mujeres organizadas en las ZRC del Noroccidente colombiano (OE); contribuyendo significativa y positivamente al reconocimiento de las mujeres campesinas en Colombia y su consolidación como actrices políticas constructoras de paz en las Zonas de Reserva Campesina (OG). Aunque incipientes, se han dado cambios importantes en las mujeres y en las relaciones de poder a lo interno de la organización, como demuestra la feminización de estilos de liderazgo, el aumento de mujeres en la Junta Directiva, cambio de actitudes de los hombres para reconocer las capacidades de las mujeres y un cambio de actitud de las mujeres que se sienten más seguras y más formadas. Entre los efectos negativos, destaca la resistencia de algunos maridos a que sus mujeres participen en las actividades del proyecto, lo que en algunas ocasiones ha llegado a situaciones de violencia y malos tratos. A nivel externo, el principal factor que pone en riesgo los

---

<sup>4</sup> Incorporado el enfoque de género en la política institucional y estructura organizativa de la Asociación Nacional de Zonas de Reserva Campesina (ANZORC)

cambios conseguidos lo constituye un gobierno que incumple con el Acuerdo de Paz y los compromisos internacionales en materia de derechos humanos suscritos por el país.

#### Recomendaciones

R.1 Para Mundubat y ANZORC: Desde un enfoque de desarrollo humano es importante que los proyectos de fortalecimiento político y organizativo trabajen la autonomía económica como un paso indispensable para el empoderamiento político de las mujeres. Algo que es reiteradamente identificado por las mujeres como una de sus necesidades principales.

R.2 Para Mundubat: En futuros proyectos, seguir apostando por procesos de identificación de alta calidad y compartir la versión final con las comunidades, organizaciones y sujeta/os de derecho a los que se dirigen las acciones, para realizar la validación de la propuesta y sobre todo, determinar la capacidad real de ejecución en base a los tiempos y presupuestos con los que realmente se cuenta.

R.3 Para Mundubat: Cuando se trabaja con organizaciones o personas heterogéneas y con diferentes niveles de conocimiento y empoderamiento, es importante realizar una matriz de riesgos en la fase de formulación que permita analizar los desafíos que conlleva dicha heterogeneidad.

R.4 Para ANZORC: Es necesario seguir profundizando como organización sobre la necesidad de hacer visible la realidad de personas y colectivos que, dentro del sujeto campesino y campesina, ven amenazadas su vida e integridad física por motivos relacionado con su orientación sexual, identidad de género, discapacidad o edad.

R.5 Para Mundubat: Siempre es necesario contar con una línea de base para los indicadores, con metas periódicas que ayuden a su medición durante toda la vida del proyecto.

R.6 Para Mundubat: Definir antes de la ejecución del proyecto un sistema de recogida de fuentes de verificación fácil de utilizar y que sobreviva independientemente de la rotación de personal. En línea con la R.3, se recomienda construir una matriz de riesgo que contemplen diferentes dimensiones tanto externas como internas al proyecto.

R.7 Para Mundubat: Mejorar el sistema GONG en al menos 3 aspectos: 1. Que se pueda incluir datos por sexo u otras categorías importantes como la etnia, identidad o edad. 2. Que permita cambios y 3. Que sea más amigable e intuitivo para facilitar su uso por parte de personal externo a Mundubat.

R.8 Para Mundubat: Buscar alternativas en próximos proyectos que equilibren lo administrativo y lo político planteando cargas administrativas diferentes en función del tipo de proyecto, monto, duración y naturaleza de la organización. Si esto no fuera posible, Mundubat debería definir apoyos diferenciados dependiendo del tipo de organización social.

R.9 Para ANZORC: Seguir trabajando en el proceso formativo - sobre todo en aquellas delegadas que aún necesitan apoyo- así como en mecanismos que garanticen la participación activa de los NODOS, en cada uno de los espacios y estructura de ANZORC, independientemente de la existencia o no de recursos externos. Asimismo, profundizar en el trabajo de temáticas LGTBI y en el abordaje de género y primera infancia.

R.10 Para ANZORC: Independientemente del tipo de financiamientos que consiga, es importante que la organización fije una cuota (no menos del 40%) tanto de resultados como de presupuesto para seguir apostando por el empoderamiento de las mujeres campesinas de ANZORC.

R.11. Para Mundubat y ANZORC: Continuar y fortalecer las alianzas nacionales e internacionales para la denuncia y visibilidad de las violaciones a los derechos humanos, en especial los derechos del campesinado (específicamente mujeres campesinas) así como el incumplimiento del actual gobierno del Acuerdo de Paz en materia agraria y de las medidas de género transversales.

R.12 Para Mundubat y ANZORC. Cuando se trabaja en problemas estructurales de desigualdad, como son los existentes entre hombres y mujeres; es imprescindible priorizar estrategias encaminadas a: 1. El cambio de las normas sociales existentes en un determinado colectivo y territorio 2. La economía del cuidado y el reparto equitativo de las tareas del hogar que faciliten la participación de las mujeres en las actividades de un proyecto, 3. Concentrar esfuerzos en estrategias de prevención, protección y eliminación de todo tipo de violencias contra las mujeres. 4. Trabajar específicamente sobre el tema de nuevas masculinidades.

## 1. Antecedentes, objetivos y enfoque metodológico

### 1.1. Antecedentes

La Agencia Vasca de Cooperación para el desarrollo se adhiere a las normas y estándares de evaluación internacionales como una etapa obligatoria de la gestión del ciclo de proyectos para todas las organizaciones que financia. Así mismo, el ejercicio de evaluación constituye una buena práctica para la Fundación Mundubat en la medida que facilita la retroalimentación adecuada de los procesos de desarrollo que apoya la organización. En esta ocasión, para la fase de finalización del proyecto "El reconocimiento de las mujeres rurales en Colombia como sujetos políticos de la economía y organización campesina " (en adelante el Proyecto).

### 1.2. Objetivos y alcance de la evaluación

Según se establece en los Términos de Referencia (TdR), la evaluación ha perseguido los siguientes objetivos:

- Analizar la pertinencia del proyecto en relación con:
  - Las necesidades del contexto.
  - Las políticas locales e internacionales.
  - Las políticas y estrategias de Mundubat y la ANZORC enfocadas al desarrollo de capacidades, fortalecimiento organizativo de la organización nacional campesina y la participación política de las mujeres.
  - Con las necesidades prácticas e intereses estratégicos de las mujeres participantes.
- Evaluar el grado de cumplimiento del objetivo específico y de los resultados, así como de las estrategias transversales planteadas en el proyecto (Fortalecimiento de las capacidades locales, género, derechos humanos, organización, etc.).
- Evaluar la eficiencia relativa de los componentes del programa (recursos humanos y materiales), tanto de Mundubat como de la ANZORC.
- Evaluar la sostenibilidad de los beneficios aportados por el proyecto y los efectos que éste ha creado entre la población beneficiaria.
- Evaluar la capacidad de gestión de Mundubat y la ANZORC.
- Proporcionar recomendaciones y acciones de mejora pertinentes en base a los aprendizajes extraídos de la acción en los siguientes campos:
  - Futuras acciones en beneficio de la población sujeto.
  - Colaboración y fortalecimiento institucional entre Mundubat y la ANZORC.
  - La sostenibilidad de la acción y el papel de la ANZORC en la misma.
  - Pertinencia de las estrategias de intervención ejecutadas en los territorios donde se desarrolló la intervención.

En cuanto al alcance de la evaluación, ésta ha abarcado el periodo de ejecución del proyecto que va desde el 31 de diciembre de 2017 hasta el 31 de marzo de 2021 Si bien el proyecto tenía contemplado su cierre el 31 de diciembre de 2019, ha sido objeto de dos prórrogas<sup>5</sup> solicitadas

<sup>5</sup> La primera prórroga se solicitó con fecha de 31 de octubre de 2019 y con fecha 2 de diciembre del mismo año, en una nueva comunicación dirigida a la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, se solicitó una modificación sustancial -cambio parcial de población sujeto. La nueva fecha de finalización del proyecto es el 30 de junio de 2020.

La segunda prórroga se solicitó debido al COVID, siendo la nueva fecha de cierre el 31/12/20. Junto a la solicitud de modificación, se pidió una última prórroga de 3 meses más debido al problema con el banco y para asegurar la ejecución al 100%.

al Gobierno Vasco, por lo que su cierre definitivo ha sido el 31 de marzo de 2021. A efectos de la evaluación, el alcance llega hasta esta fecha. A nivel geográfico, se ha cubierto el ámbito de actuación del Proyecto que se localiza en las Zonas de Reserva Campesina (ZRC) del nodo Noroccidente en los Departamentos de Sur de Córdoba, Norte de Antioquia y Sur de Bolívar. Las zonas y organizaciones con las que se trabaja son:

- ZRC Nudo del Paramillo: Asociación Campesina del Bajo Cauca-ASOCBAC, Asociación Campesina del Sur de Córdoba-ASCSUCOR, Asociación Campesina para el Desarrollo del Alto Sinú-ASODECAS y la Asociación Campesina de San José de Apartadó -ACASA -.
- ZRC Río Matacauca: Asociación Campesina del Occidente Antioqueño –ASCOA, Asociación Campesina de Toledo- ASCAT, Asociación Campesina Unidos Río Nechí -ASOCURN y Asociación Campesina del Norte de Antioquia-ASCNA.
- ZRC Valle del Río Cimitarra: Corporación Acción Humanitaria por la Convivencia y la Paz del Nordeste Antioqueño CAHUCOPANA y Asociación Campesina del Valle del Río Cimitarra-ACVC.
- ZRC Guamocó: Asociación de Hermandades Agroecológicas y Mineras del Guamocó-AHERAMIGUA.

En cuanto a las organizaciones, dos de ellas dejaron el proceso: Asociación Campesina de Ituango -ASCIT- y Asociación Campesina de Briceño -ASCABRI-, incorporándose otras dos organizaciones de la misma zona de intervención: la Asociación Campesina de San José de Apartadó -ACASA - y la Asociación Campesina del Occidente Antioqueño –ASCOA.

Debido a la pandemia mundial provocada por el COVID 19 la evaluación se realizó de manera remota.

A nivel programático, la evaluación ha cubierto todas las acciones planificadas e implementadas durante el periodo que se evalúa, ya sean actividades de formación, participación política o fortalecimiento de capacidades. Todos estos elementos están contenidos en el marco de resultados del Proyecto que ha sido objeto de evaluación.

También se evaluaron tanto los productos previstos como los no previstos, tanto positivos como negativos que se han producido como influencia de la acción del Proyecto.

### **1.3. Enfoque metodológico empleado**

La metodología presentada en la propuesta técnica inicial fue ajustada tras un primer análisis de la información documentada del Proyecto que la Fundación Mundubat puso a disposición del equipo evaluador y que queda recogida en el Informe Preliminar presentado a Mundubat el 12 de noviembre de 2020. En dicho informe, se proponen los instrumentos cualitativos de recolección de información y las personas clave a ser entrevistadas y/o contactadas y se detallan las preguntas de evaluación con sus respectivos indicadores, sobre los cuales basar los análisis y juicios sobre el desempeño del Proyecto. Tanto Mundubat como ANZORC aportaron al equipo evaluador insumos fundamentales para definir un marco evaluativo lo más realista posible y aprobaron la metodología final propuesta. Por otro lado, la agenda de terreno fue consensuada con ANZORC y Mundubat. Destacamos el valioso trabajo realizado por el equipo del proyecto quien facilitó los contactos necesarios y posibilitó contar con una agenda muy completa, lo que permitió reducir la dificultad que conlleva hacer un ejercicio de evaluación de manera remota.

Con el propósito de no duplicar información ya facilitada, se adjunta en anexo I el informe Preliminar donde se puede encontrar información detallada sobre los enfoques, matriz de

evaluación utilizada, métodos para la recopilación y análisis de información, el listado de personas a entrevistar, plan de trabajo y agenda.

## 1.4. Contexto

### Contexto general y político

En 2018 Colombia se posicionó como la cuarta economía más grande de América Latina, en la clasificación internacional del Fondo Monetario Internacional, se encuentra dentro de las 31 mayores del mundo. Sin embargo, el Coeficiente de Gini, según el Banco Mundial, fue de 0.53 que ubica al país como **el segundo más inequitativo de América Latina** y el séptimo en el mundo, lo que explica la difícil situación para suplir sus gastos básicos de vivienda, educación, transporte y créditos.

Según el Departamento Nacional de Planeación (DANE) la población estimada para 2020 es de 50.372.424 habitantes, 51,4% mujeres y 48,6% hombres; El 76% de las personas viven en cabeceras municipales, el 16% en rural disperso y el 8% en centros poblados. Según el DANE el en 2018 el porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional<sup>6</sup> fue de 19,6%; en las cabeceras de 13,8% y en los centros poblados y rural disperso de 39,9%. Respecto a la pobreza monetaria<sup>7</sup> para el mismo año, el porcentaje de personas pobres respecto al total de la población nacional fue de 27%. En las cabeceras esta proporción fue 24,4% en los centros poblados y en rural disperso de 36,1%. El desempleo en enero de 2020 alcanzó el 13% y se espera que el impacto del COVID-19 incremente sustancialmente este indicador.

Colombia ha estado sumida en un conflicto interno por más de setenta años, conflicto que ha dejado 8.931.614 víctimas y una **gran crisis humanitaria, generando una sistemática vulneración de los derechos humanos, y profundizando brechas de desigualdad**. La lenta implementación del acuerdo de paz y la poca voluntad política del actual gobierno, ha generado las condiciones para que en el último año se haya producido una reconfiguración de los actores armados que implica un recrudecimiento de las violencias contra las mujeres. Como estrategia de guerra, en su lucha histórica por controlar los territorios y los recursos, los actores han convertido el cuerpo de las mujeres en botín de guerra, a través de delitos de tipo sexual, físico y psicológico.

Hoy el miedo de la sociedad está centrado en el regreso de estos delitos, que ya es evidente en algunos municipios, donde la guerrilla del ELN, bandas criminales y grupos de excombatientes de las Autodefensas y de las FARC-EP se disputan territorios.

Aunado a lo anterior, **la situación de líderes/as y defensoras/es de Derechos Humanos (DDHH) se ha agravado en los últimos dos años**. De acuerdo con el informe del representante de la Oficina de la Alta Comisionada de Derechos Humanos de la ONU, en el 2019:

- 1) Las mujeres y la población LGBTI continuaron enfrentando retos para participar en el proceso electoral. Las mujeres representaron el 37,2% de las candidaturas; dos mujeres fueron elegidas como gobernadoras (6,2%) y 132 como alcaldesas (12%) comparado con 5 y 134 respectivamente en 2015.

<sup>6</sup>[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/2018/bt\\_pobreza\\_multidimensional\\_18.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2018/bt_pobreza_multidimensional_18.pdf)

<sup>7</sup>[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/2018/bt\\_pobreza\\_monetaria\\_18.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2018/bt_pobreza_monetaria_18.pdf)

- 2) Defender los derechos humanos sigue considerándose una labor de alto riesgo en Colombia. En 2019, La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos documentó 108 asesinatos de personas defensoras de derechos humanos, incluyendo 15 mujeres y dos integrantes de la población LGBTI. Los asesinatos contra defensoras de derechos humanos se incrementaron en cerca del 50% en 2019 comparado con 2018. Según cifras de la organización Indepaz<sup>8</sup>, del 1 de enero al 18 de marzo de 2020 fueron asesinados 103 líderes/as y defensores/as de DDHH y 25 excombatientes de las FARC. Ni siquiera la pandemia ha podido frenar el sistemático asesinato de líderes sociales, durante la cuarentena decretada por el gobierno nacional para detener la propagación del COVID-19, solamente del 24 de marzo al 13 de abril del 2020 han sido asesinados seis líderes sociales y cinco excombatientes de FARC en sus casas. Ante estas situaciones se hace necesaria la pronta y efectiva implementación del Programa Integral de Garantías para las Mujeres Líderesas y Defensoras de Derechos Humanos ya que se trata de una herramienta de prevención, protección e investigación de ataques contra mujeres defensoras.

Si bien es cierto que los procesos de globalización han dado lugar a nuevas posibilidades de crecimiento, también es real que han conducido a un desarrollo desigual del mundo que ha afectado principalmente a las mujeres campesinas. El contexto colombiano vive unas realidades que nos conectan con el mundo global: la implementación de un Acuerdo de paz; minería ilegal; macroproyectos; narcotráfico, lucha antiterrorista, entre otros. Ello exige atención sobre los impactos políticos, culturales y económicos en la vida de las mujeres a nivel local.

### **Contexto de desigualdades de género**

Según la Encuesta Nacional del Uso del Tiempo-ENUT, en el periodo 2016-2017, a nivel nacional, las mujeres dedicaron 1 hora y 5 minutos más que los hombres a actividades de suministro de alimentos, lo que enmarca las desigualdades en las cargas y el triple rol que cumplen las mujeres: productivo, reproductivo y comunitario. El DANE estima el valor del trabajo de cuidado en cerca del 20% del PIB; la contingencia del COVID19, en razón del teletrabajo, el cierre de escuelas y el aislamiento social, podría llegar a duplicar esta cifra.

A pesar de que las mujeres representan más de la mitad de la población nacional y contribuyen de manera importante a la solución de cuestiones estructurales, así como al fortalecimiento de la democracia y la consolidación de la paz, siguen existiendo brechas importantes en cuanto a la igualdad de género. La participación de las mujeres en el mercado laboral es un 20 % menor que la de los hombres y aunque cuentan con niveles más altos de educación superior, la brecha salarial es del 18,7 %.

Referente a las actividades económicas, las mujeres rurales participantes en el mercado laboral centran su labor productiva en actividades agrícolas, siendo alrededor del 42% de las mujeres, le sigue el comercio, representando el 21% y la prestación de servicios a terceros en un 15%, en los que está el servicio doméstico, aunque en los últimos tiempos emergen actividades de este sector como la confección (maquila) y servicio de restaurante o de eventos en las zonas rurales.

En relación a violencias, según el INMLCF en 2019, fueron asesinadas 976 mujeres en Colombia; en Bogotá 94, en Antioquia 170, en Meta 26 y Bolívar 22. De enero a marzo de 2020 fueron asesinadas 210 mujeres, en las dos primeras semanas de cuarentena fueron asesinadas 12 mujeres. Si bien los homicidios son la mayor expresión de VCM, hay otras formas de violencias que preocupan; en 2019 se presentaron en Colombia 40.760 casos de violencia de pareja contra

---

<sup>8</sup> <http://www.indepaz.org.co/paz-al-liderazgo-social/>

mujeres, en Bogotá 9.758 casos, Antioquia 4.552 casos, en Bolívar 1.181 casos y en Meta 1.657 casos. En primer trimestre de 2020, 8.895 mujeres fueron víctimas de violencia de pareja. Durante la cuarentena las autoridades han reportado que en las líneas de atención de este tipo de violencias incrementaron las llamadas en un 170%.

Según el Registro Único de Víctimas<sup>9</sup> 29.619 personas han sido víctimas de delitos contra la libertad y la integridad sexual en desarrollo del conflicto armado, de ellas el 91,14% son mujeres, 1372 son mujeres indígenas, 5263 son negras/afrodescendientes y 441 son personas con identidades de género y orientaciones sexuales no hegemónicas. Sin embargo, estas cifras están lejos de evidenciar la dimensión verdadera de la violencia sexual en el conflicto armado colombiano. De acuerdo con la “Encuesta de prevalencia de violencia sexual en contra de las mujeres en el contexto del conflicto armado colombiano 2010-2015”, en este periodo 875.437 mujeres fueron víctimas de violencia sexual.

Si bien la violencia sexual contra mujeres y niñas aumentó a gran escala debido al conflicto armado, las cifras aún son alarmantes en el escenario de post-acuerdo. Preocupa que, según el informe del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses (INMLCF), en 2018 la tasa de violencia sexual fue de 52,3 (x100.000 Hab). Esta tasa fue la más alta en los últimos 10 años. Del número total de víctimas, 85,6% fueron mujeres. El promedio de edad de las víctimas fue de 12 años. En 2019 el INMLCF registró 22.115 casos de presunto delito sexual, de estos el 86,63% fueron a mujeres menores de edad. Durante el primer trimestre del año 2020 se han registrado 5.648 casos de violencia sexual, un promedio 63 casos al día.

### **Las Mujeres Rurales y las Políticas de Género en Colombia.**

La transversalización del enfoque de género y las políticas de igualdad de género han estado presentes no solo como una reivindicación de parte del movimiento feminista y amplio de mujeres colombiano, sino también en políticas y normas del estado que ha apostado por incorporar mecanismos que permitan la inclusión de las mujeres en los diseños y puesta en marcha de políticas públicas. Este proceso inició en la década de los ochenta y se ha extendido hasta la actualidad. La manifestación más reciente fue la promesa de incorporar la estrategia dentro de las rutas de diseño e implementación de las políticas para el posconflicto, en el marco del acuerdo de paz entre el gobierno colombiano y la guerrilla de las FARC.

Como señala María Mónica Parada Hernández en su trabajo de grado: Promesas (in)cumplidas. Mujeres rurales y enfoques de igualdad de género en Colombia:

*“la transversalización del enfoque de género, como un enfoque de política orientado a transformar los procesos de construcción y ejecución de políticas públicas, con el fin de incidir en los diseños institucionales que distribuyen recursos, materiales y simbólicos, entre hombres y mujeres, ha tenido dos consecuencias. Primero, permitió al estado colombiano reconocer a las mujeres rurales como un grupo social heterogéneo, con intereses específicos en el desarrollo agrario del país; y, segundo, facilitó la transformación de los diseños de política pública en el sector rural en beneficio de las mujeres rurales, al menos en una dimensión discursiva. Sin embargo, la evidencia disponible muestra que el enfoque está débilmente institucionalizado, lo que explica que el proceso de transversalización haya sido discontinuo y con resultados muy tímidos”*

---

<sup>9</sup> Fuente RNI - Red Nacional de Información. Fecha de corte: 01/01/2020 12:00:00 a. m.

Paralelamente, en el contexto organizativo campesino, se han comenzado a dar pequeños pasos para la incorporación de la perspectiva de género a lo interno de las organizaciones y en sus agendas y reivindicaciones políticas.

Como han manifestado diversos organismos nacionales e internacionales, entre ellos ONU Mujeres y el PNUD; las mujeres rurales en Colombia afrontan una triple discriminación “las habitantes rurales de Colombia están excluidas de la vida económica, social y política por ser mujeres, por ser moradoras del campo y por el impacto desproporcionado que el conflicto armado y otras formas de violencia generan sobre ellas”<sup>10</sup>

En las últimas décadas Colombia ha alcanzado importantes conquistas en relación a la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, si bien aún hay brechas relevantes por reducir.

Colombia ha ratificado todos los tratados internacionales vigentes sobre derechos humanos y derechos de las mujeres, y ha hecho un progreso significativo en el desarrollo de leyes para promover la igualdad de género y garantizar los derechos humanos de las mujeres. Algunos ejemplos son los Lineamientos de la Política Pública para la Equidad de Género para las Mujeres y el Plan Integral para garantizar a las mujeres una vida libre de violencias aprobados en 2012, y la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, aprobada en 2011, con disposiciones importantes sobre la igualdad de género, así como la Ley 1257 "Por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres", de 2008 y la Ley 1719 por la cual se adoptan medidas para garantizar el acceso a la justicia de las víctimas de violencia sexual, en especial la violencia sexual con ocasión del conflicto armado, de 2014, entre otras.

Si bien estas normas proporcionan un marco sólido para avanzar en derechos de las mujeres, siguen existiendo desafíos para su plena aplicación, como muestran los datos sobre las brechas de género.

Asimismo, el Acuerdo de Paz firmado entre el gobierno colombiano y las FARC-EP con el proceso de transición que conlleva es una oportunidad única para avanzar en la participación plena de las mujeres, así como a realizar esfuerzos adicionales para la igualdad de género. También es una oportunidad para abordar las causas estructurales de la desigualdad y promover un cambio sustantivo en los niveles normativo y de ejecución para la transformación social y la inclusión.

### Mujeres rurales colombianas en cifras<sup>11</sup>

A diferencia del promedio nacional, donde la mayoría de la población son mujeres, en las zonas rurales sucede lo contrario: el 48,13% de la población rural son mujeres (5.760.524 personas) y el 51,87% son hombres (6.209.298 personas)

El mercado laboral en las zonas rurales es desfavorable para las mujeres; ellas enfrentan tasas de ocupación más bajas y tasas de desempleo más altas, en comparación con las de los hombres: el 60,9% de las mujeres en edad de trabajar en la zona rural se encuentran inactivas, mientras que este porcentaje es de 43,3% en las zonas urbanas

<sup>10</sup>Informe Nacional de Desarrollo Humano “Colombia rural: razones para la esperanza” (PNUD, 2018) <https://omal.info/spip.php?article5238>.

<sup>11</sup> Los datos han sido extraídos del documento: Mujeres Rurales en Colombia. DANE, 2020 <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/sep-2020-%20mujeres-rurales.pdf>

En las zonas rurales las mujeres ocupadas se emplean principalmente en actividades de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (36,2%), comercio, hoteles y restaurantes (27,3%), servicios comunales, sociales y personales (18,6%) e industria manufacturera (11,5%). Por su parte, solo las actividades de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca concentran al 71% de los hombres ocupados.

En la última década la tasa de desempleo de las mujeres en las zonas rurales ha sido superior a la de los hombres en por lo menos 6,5 puntos porcentuales, con promedio de 8,6 puntos porcentuales

El promedio total de horas de trabajo diario de las mujeres es mayor al de los hombres y la mayor parte de ese trabajo es no remunerado. En las zonas rurales las mujeres trabajan en promedio 1 hora con 11 minutos más que los hombres al día.

Los hogares en zonas rurales tienen menor acceso a servicios públicos que en el total nacional. Proporcionalmente son más los hogares en déficit habitacional con jefatura femenina, que con jefatura masculina.

En las zonas rurales la mayoría de las mujeres inactivas (65,8%) se dedican a oficios del hogar como actividad principal, mientras que este porcentaje es de 7,1% para los hombres. Contrariamente, la mayoría de los hombres inactivos (65,7%) se encuentran estudiando como actividad principal, mientras que este porcentaje es de 26,9% para las mujeres.

Según la Encuesta de Cultura Política (ECP), en Colombia el 29,9% de las mujeres y 33,8% de los hombres se identifican subjetivamente como personas campesinas. En las zonas rurales, estos porcentajes son de 83,6% y 85,8% respectivamente.

Según la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2016 - 2017 (ENUT) el promedio total de horas de trabajo de las mujeres en zonas rurales es de 12 horas con 42 minutos diarios; de este tiempo 62% es trabajo no remunerado, es decir que las mujeres rurales reciben remuneración por el 38% del tiempo diario trabajado. Por su parte, el promedio de horas de trabajo de los hombres rurales es de 11 horas con 31 minutos diarios; de este tiempo el 27% es trabajo no remunerado, es decir, que reciben remuneración por el 73% del tiempo diario trabajado. La distribución de tiempo entre trabajo remunerado y no remunerado de los hombres no cambia entre la zona rural y la urbana; contrariamente, las mujeres rurales dedican en promedio 48 minutos más al trabajo no remunerado y 3 horas 29 minutos menos al trabajo remunerado, que las mujeres urbanas.

En cuanto a estereotipos de género:

El 52,6% de las personas en zonas rurales está de acuerdo o muy de acuerdo con que “el deber de un hombre es ganar dinero y el deber de la mujer cuidar del hogar y la familia”, siendo más alto el porcentaje de hombres (55,5%) de acuerdo o muy de acuerdo, que el de mujeres (49,3%).

En las zonas rurales la mayoría de las mujeres (60,3%) y de los hombres (60,9%) está muy de acuerdo con que “las mujeres son mejores para el trabajo doméstico que los hombres”. De forma más amplia, el 78,7% de las personas en zonas rurales está de acuerdo o muy de acuerdo con esta afirmación

En las zonas rurales la mayoría de las personas (54,3%) están de acuerdo o muy de acuerdo con que “la cabeza del hogar debe ser el hombre”; este mismo porcentaje es de 49,5% entre las mujeres rurales y 58,5% entre los hombres rurales.

### Contexto de la evaluación

El proceso de evaluación se ha llevado a cabo en el marco de la emergencia sanitaria originada por el **COVID-19** que ha impactado negativamente sobre las mujeres en general y sobre las mujeres campesinas en particular, profundizando las desigualdades de género ya existentes.

La crisis de cuidados, la precariedad de la situación económica, la falta de acceso a bienes y servicios esenciales, la limitación de movilidad y el incremento de las violencias, son algunos de los problemas que se han agravado. Desde el ámbito rural, a estas dificultades se les añade otros obstáculos como la desaparición de servicios públicos, la devastación de comunidades rurales pobres que dependen en gran medida del sector primario y la interrupción de la cadena de producción alimentaria sobre la que recaen los ingresos de las mujeres campesinas que son las que asumen, en la mayoría de los casos, la producción de alimentos a pequeña escala. De esta manera los problemas identificados en la fase inicial del proyecto se han visto agravados por el COVID 19, a manera de profundizar en lo anteriormente señalado:

1. Incremento de **las violencias contra las mujeres campesinas**. Hogares que lejos de ser el lugar de cuidado y protección, son espacios hostiles y de riesgo para la vida de las mujeres. Así lo expresa el Secretario General de las Naciones Unidas, Antonio Guterres, quien insta que se adopten medidas frente al repunte global de la violencia doméstica contra mujeres y niñas, ocurridos debido a los confinamientos decretados por los gobiernos para detener la pandemia del COVID-19. Aunque se han dispuesto canales de respuesta, orientación y recepción de denuncias por entidades estatales (Secretarías de la Mujer, la Fiscalía General de la Nación –FGN-, la Policía Nacional, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar-ICBF- y las entidades de la salud), la atención de violencias contra las mujeres –VCM- y violencias basadas en género no es suficiente. Con corte a 6 de abril del 2020 la FGN registraba un reporte de 3.027 denuncias recibidas por correo electrónico, 881 de ellas relacionadas con delitos sexuales y 2.134 con violencia intrafamiliar. A esta misma fecha, la entidad registraba 12 casos de feminicidio solo durante el confinamiento<sup>12</sup>, 3.069 denuncias de violencia intrafamiliar y 1.407 de tipo sexual.

<sup>12</sup> <https://mlr.vicepresidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/La-violencia-intrafamiliar-es-otra-pandemia-que-el-Estado-en-pleno-esta-dispuesto-a-derrotar-Vicepresidente.aspx>

2. Sobrecarga del trabajo del cuidado. Los hogares se han transformado en espacios donde todo ocurre, de manera que las mujeres se han visto **desbordadas por la alta carga de trabajo no remunerado** ni reconocido socialmente; situación que se ve incentivada y agravada en aquellos hogares donde algún miembro (conviviente o no conviviente) se encuentra ante una situación de dependencia. Este contexto se ha visto reforzado ante los casos en los que pudiese haber menores de por medio, ya que el cierre de colegios ha conllevado añadir las tareas escolares como un cuidado más.
3. Empobrecimiento y endeudamiento de las mujeres campesinas. **La tasa de desempleo de las mujeres rurales es superior a la tasa media nacional.** Las mujeres rurales presentan dificultades en el momento de la incorporación al mercado laboral, al autoempleo y al emprendimiento. El sector que se ha visto más afectado debido a la paralización de la economía es el comercio al por menor (normalmente dirigidos por mujeres); negocios que cuentan con una escasa capitalización y con una gran dependencia del trabajo continuo sin recibir apenas ayudas especializadas.
4. Limitaciones a recursos y servicios. En términos generales, las mujeres son las que sufren las limitaciones más importantes en cuanto al acceso a recursos económicos, así como a servicios de crédito, salud, educación, vivienda, etc. Con **la propagación de la COVID-19 se ha puesto de manifiesto la entrada a una sociedad en la que las nuevas tecnologías se han vuelto prácticamente imprescindibles.** En el caso del sector rural, la brecha digital ya existente supuso un gran obstáculo en la vida diaria de una gran parte de la población rural, en lo que se refiere al autoempleo y el emprendimiento. No tener acceso, habilidades y competencias en estas tecnologías de la comunicación, es un agravio comparativo, tanto a nivel territorial como poblacional. Dicha limitación, provoca determinadas carencias de habilidades y competencias tecnológicas, que se suman a la brecha de acceso y a la urgente ampliación de cobertura en las zonas rurales.

### **1.5. Condiciones y límites de la evaluación**

Dos han sido las principales limitantes de la evaluación. Por un lado, y como ya se ha señalado, la crisis sanitaria provocada por el COVID 19 no ha permitido la presencia en terreno de las evaluadoras y una interacción más pertinente con las actividades, equipos de trabajo y sujetas y sujetos de derechos y responsabilidades del Proyecto. Para contrarrestar el inconveniente, las dos personas del equipo evaluador cuentan con amplio conocimiento y trabajo en Colombia. Por otro lado, se consideró necesario que la evaluación fuera flexible en cuanto a los tiempos de trabajo para permitir al equipo ejecutor del proyecto el cierre de las actividades que se vieron sustantivamente retrasadas debido a la pandemia. También se intentó paliar las desventajas que ofrece una evaluación remota mediante una agenda con el máximo número de personas a entrevistar, así como con entrevistas lo más exhaustivas posibles para lograr el máximo de información en los tiempos establecidos. No siempre fue fácil la comunicación y en ocasiones las entrevistas duraron más del tiempo previsto. Agradecemos la paciencia y el tiempo que nos dedicaron tanto las personas entrevistadas como el equipo de Mundubat y de ANZORC, especialmente de éste último por ayudarnos a obtener toda la información necesaria y contactarnos con las personas a entrevistar.

### **2. Descripción del Proyecto: Una respuesta a la desigualdad de género en Colombia, desde las organizaciones campesinas.**

## **2.1. Las Socias Ejecutoras**

### **2.1.1 Mundubat en Colombia.**

La Fundación Mundubat, fundada en 1988, cuenta con una trayectoria de trabajo en Colombia que supera los 15 años, con una apuesta clara por el trabajo en Género y Desarrollo habiendo establecido relaciones solidarias de trabajo con organizaciones étnico-territoriales por la defensa de los derechos humanos, individuales y colectivos. Varios son los antecedentes de este proyecto como el Plan de etnodesarrollo del Consejo Comunitario Mayor de la Asociación Campesina Integral del Atrato –COCOMACIA-, que recoge las aspiraciones de los 120 Consejos Comunitarios Locales de las comunidades negras del Medio Atrato que ha tenido como estrategias, entre otras, fortalecer la comisión de derechos humanos, la de los pueblos y la del programa de género de la organización, con financiamiento de la AECID.

Si bien es el primer proyecto que se tiene con ANZORC, la relación entre ambas se ha venido desarrollando en el marco de la convergencia en el escenario del movimiento internacional de La Vía Campesina<sup>13</sup>, en el que se han compartido acciones de incidencia y visibilización de las condiciones de desigualdad social, económica y política y la violación de los derechos humanos que han afectado la vida del campesinado en Colombia. En dichas acciones, Mundubat ha mantenido un respaldo político continuo a la figura de las ZRC y a la organización ANZORC.

### **2.1.2. ANZORC- Asociación Nacional de Zonas de Reserva Campesina-**

El origen de la ANZORC, está relacionado con el proceso de movilización campesina para la exigibilidad del apoyo estatal al desarrollo rural de diferentes zonas del país durante la década de los 80 y 90. El reconocimiento jurídico y político a este proceso de movilización y demandas se materializa en la ley 160 de 1994, el decreto 1777 y el acuerdo 024, que serán los marcos normativos a través de los cuales se definen de manera general los objetivos de las ZRC y el procedimiento para su conformación. Tras la promulgación de la Ley 160, se declararon las primeras zonas de reserva campesina y, en esta coyuntura, en el año 2000, se crea la ANZORC, como la organización nacional que reúne los intereses del campesinado organizado en las ZRC, promoviendo esta figura jurídica de interlocución frente al Estado. Actualmente ANZORC, como plataforma nacional, agrupa a 64 procesos organizativos en los territorios que trabajan en torno a 51 Zonas de Reserva Campesina articuladas en 7 nodos regionales: Caribe, Noroccidente, Nororiente, Oriente, Centro, Suroccidente y Sur.

## **2.2. El instrumento de financiación.**

El Proyecto que se evalúa ha sido financiado por la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo<sup>14</sup> a través del Fondo de Cooperación y Ayuda al Desarrollo FOCAD, principal instrumento a través

---

<sup>13</sup> <sup>13</sup>La Vía Campesina es un movimiento internacional nacido en 1993 que reúne a millones de campesinos, agricultores pequeños y medianos, sin tierra, jóvenes y mujeres rurales, indígenas, migrantes y trabajadores agrícolas de todo el mundo. Defiende la agricultura campesina por la soberanía alimentaria como una forma de promover la justicia social y dignidad y se opone fuertemente a los agronegocios que destruyen las relaciones sociales y la naturaleza. Las mujeres desempeñan un papel crucial en La Vía Campesina. El movimiento defiende sus derechos y la igualdad de género. Lucha contra todas las formas de violencia contra las mujeres. Los jóvenes agricultores juegan también un papel muy importante como una fuerza inspiradora en el movimiento. La Vía Campesina cuenta con 181 organizaciones locales y nacionales en 81 países de África, Asia, Europa y América. En total representa a unos 200 millones de agricultores. Para más información ver <https://viacampesina.org/es/la-via-campesina-la-voz-las-campesinas-los-campesinos-del-mundo/>

<sup>14</sup> [www.elankidetza.euskadi.eus](http://www.elankidetza.euskadi.eus)

del cual se canalizan las iniciativas de solidaridad internacional y de cooperación pública que se realizan desde Euskadi. De las tres modalidades del Fondo, el proyecto objeto de evaluación se presentó a la modalidad "Proyectos de Cooperación para el Desarrollo".

El Proyecto que se evalúa fue aprobado en la convocatoria 2017 por un monto total de 741.945,44 euros para dos años de duración. Del presupuesto total, 593.314,09 euros son financiados por el gobierno vasco y el resto 148.631,36 euros, mediante cofinanciación. El monto de presupuesto que le corresponde manejar a ANZORC es de 495.055,34 euros.

### **2.3. La lógica de intervención**

Tal y como señala el documento de formulación, el proyecto busca fortalecer el liderazgo campesino para la construcción de la paz en Colombia y el desarrollo rural inclusivo y eco-sostenible, desde el reconocimiento del papel de las mujeres campesinas en estos procesos y la promoción de su autonomía económica y participación política y organizativa tanto al interior de sus asociaciones como hacia las instituciones públicas responsables de la implementación del Acuerdo Final de Paz, en especial, del punto sobre la Reforma Rural Integral. Para ello se va a impulsar un proceso de empoderamiento a las mujeres campesinas organizadas en 4 Zonas de Reserva Campesina del Noroccidente colombiano con acciones que incrementen sus capacidades políticas, técnicas y productivas y que involucren a sus organizaciones políticas en la defensa de los derechos de las mujeres.

El proyecto posee una matriz de marco lógico compuesta por: 1 Objetivo General (OG), 1 Objetivo Específico (OE), 3 Resultados (R1, R2 y R3), 31 indicadores y 17 actividades.

Específicamente, el OG plantea: *Contribuir al reconocimiento de las mujeres campesinas en Colombia y su consolidación como actoras políticas constructoras de paz en las Zonas de Reserva Campesina.* Su OE es: *Promover el ejercicio igualitario de los derechos políticos y económicos de las mujeres organizadas en las ZRC del noroccidente colombiano.*

Y como resultados a alcanzar durante la vida del proyecto:

*R1: Mejoradas las capacidades políticas y técnicas de liderazgo comunitario y autonomía productiva, con enfoque de género, en organizaciones campesinas de 4 ZRC.*

*R2: Fortalecida la participación cualificada y representación política de las mujeres campesinas en 9 Organizaciones Campesinas de las ZRC del noroccidente del país.*

*R.3: Incorporado el enfoque de género en la política institucional y estructura organizativa de la Asociación Nacional de Zonas de Reserva Campesina (ANZORC).*

Respecto a los indicadores, 9 son de efecto (ubicados en el nivel del OE), 10 de proceso (2 indicadores para medir el R1, 5 indicadores para el R2 y, 3 indicadores para el R3) y; 12 de producto (con 4 indicadores definidos para cada resultado respectivamente). En cuanto a actividades, el marco lógico establece 17: 6 para el R1, 5 para el R2 y 6 para el R3.

Como se puede apreciar, existe un equilibrio en el marco lógico entre los resultados que se espera alcanzar, los indicadores previstos para su medición y las actividades definidas para

lograrlos. No ocurre lo mismo en el nivel de objetivos, donde no se han definido indicadores de impacto en el OG.

Como ya se ha señalado en el epígrafe 1.2, el proyecto, con una duración inicial de 24 meses, tenía previsto iniciar el 31 de diciembre de 2017 comenzando en realidad el 2 de enero de 2018, sin embargo, se finalizó el 30 de marzo de 2021 (14 meses más tarde de lo previsto).

Según la propuesta técnica presentada al FOCAD, inicialmente las y los principales sujetos de derechos son:

- Líderes (mujeres y hombres) de 9 organizaciones campesinas de 4 ZRC del noroccidente del país.
  - ZRC Nudo del Paramillo: Asociación Campesina del Sur de Córdoba-ASCSUCOR, Asociación Campesina para el Desarrollo del Alto Sinú-ASODECAS y Asociación Campesina de Ituango-ASCIT
  - ZRC Río Matacauca: Asociación Campesina del Bajo Cauca-ASOCBAC, Asociación Campesina de Briceño-ASCABRI y Asociación Campesina del Norte de Antioquia-ASCNA.
  - ZRC Valle del Río Cimitarra: Corporación Acción Humanitaria por la Convivencia y la Paz del Nordeste Antioqueño CAHUCOPANA y Asociación Campesina del Valle del Río Cimitarra-ACVC.
  - ZRC Guamocó: Asociación de Hermandades Agroecológicas y Mineras del Guamocó-AHERAMIGUA.
- Mujeres campesinas organizadas en las 4 ZRC del Noroccidente del país.
- El personal técnico, directivo y jurídico de la Asociación Nacional de Zonas de Reserva Campesina ANZORC, que trabaja para el fortalecimiento de 64 procesos organizativos campesinos del país y tiene interlocución con gremios económicos, agencias de cooperación, movimientos sociales y la academia.

Las actividades del proyecto están orientadas a las personas líderes y lideresas organizadas para la promoción del desarrollo rural en las ZRC, tanto desde la plataforma nacional como desde las organizaciones campesinas y desde las bases comunitarias de las mismas. La población del proyecto habita en la ciudad de Bogotá y mayoritariamente en las ZRC del noroccidente colombiano, más concretamente en el departamento de Antioquia, y municipios colindantes con los departamentos del sur de Córdoba y sur de Bolívar. Toda la población, sujeto de la presente propuesta está organizada para la promoción y reconocimiento de los derechos del campesinado.

Sólo se ha producido un cambio en dos de las organizaciones que no ha supuesto ninguna variación sustantiva al proyecto: la Asociación Campesina de Ituango -ASCIT- y la Asociación Campesina de Briceño -ASCABRI- dejaron el proceso, incorporándose otras dos organizaciones de la misma zona de intervención: la Asociación Campesina de San José de Apartadó -ACASA - y la Asociación Campesina del Occidente Antioqueño -ASCOA.

### 3. Análisis de los criterios de evaluación

#### 3.1. Pertinencia, Coherencia y Calidad del Diseño

##### 3.1.1. Pertinencia y coherencia del proyecto

La propuesta se formula en el 2017 y es aprobada a finales de ese mismo año en el marco de la Convocatoria de Proyectos de Cooperación al Desarrollo a través del **Fondo de Cooperación y Ayuda al Desarrollo (FOCAD)** que financia la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo (AVCD). Atendiendo al Decreto 34/2017 en el que se establecen los criterios de selección aplicables coherentes al vigente III Plan Director de Cooperación para el Desarrollo 2014-2017. Para este donante es clave el trabajo en materia de género y construcción de paz, dos de los ejes sobre los que se pivota el proyecto y adquiere gran peso para la aprobación la aplicación efectiva de seis transversales ( enfoque de género, fortalecimiento de capacidades, generación de procesos de participación, potenciación de la organización, enfoque de DDHH y sostenibilidad ecológica), prioridades establecidas también en los documentos estratégicos de Mundubat y ANZORC, sobre los que se inician diálogos para la identificación inicial.

Desde el inicio de las negociaciones entre las FARC y el estado colombiano, las organizaciones de mujeres, y de manera especial, las mujeres de las organizaciones campesinas lucharon por lograr una participación efectiva en el proceso de negociación, así como la incorporación de un enfoque de género en el texto final del Acuerdo de Paz, logrando romper con un espacio inicialmente masculinizado que ocultaba los aportes de las mujeres y excluía sus reivindicaciones históricas.

En esta coyuntura, **ANZORC** juega un rol clave al ser reconocida tanto nacional como internacionalmente, como un espacio de articulación de organizaciones campesinas con presencia en los territorios rurales y con un trabajo de incidencia política (desde una identidad campesina) que busca la paz de Colombia, la garantía de derechos campesinos y la reforma rural integral a través de la consolidación de las Zonas de Reserva Campesina. Todas estas prioridades quedan recogidas en su **Plan de desarrollo 2015-2018** que busca los siguientes objetivos:

- Fortalecimiento de las Estructuras de la ANZORC, incluyendo Asambleas, Encuentro Nacional, Nodos regionales y Equipos dinamizadores (nacional y regionales).
- Apoyo a la consolidación de la estrategia de comunicación a nivel regional, nacional e internacional para la promoción y defensa de la figura de ZRC.
- Creación de escenarios de diálogo y construcción de acuerdos locales y regionales con actores clave y cooperación internacional.
- Fortalecimiento de la organización para la movilización de mujeres y jóvenes como promotores de ZRC y paz.
- Acompañamiento al diseño y ejecución de iniciativas de economía Campesina y Agroecología.

Complementando a lo anterior, el Plan Estratégico de ANZORC recoge, como uno de los dos grandes objetivos de su estrategia organizativa, la creación de un Plan Estratégico Territorial *“que se construirá con las organizaciones de base en la segunda asamblea del año 2017”* compromiso que la organización asume *“dentro de la gran tarea de llevar a cabo la implementación del acuerdo de paz”* y en el cual, se recogen los siguientes objetivos estratégicos en los que se inserta esta propuesta:

1. Contribuir al reconocimiento del campesino como sujeto político de derechos y promoción de los derechos campesinos.
2. Contribuir a la reforma agraria integral a través de la democratización de la tierra en las Zonas de Reserva Campesina.
3. Promover y fortalecer la organización campesina y su capacidad de incidencia en la política
4. Impulsar, fortalecer y consolidar la figura de Zonas de Reserva Campesina.

Para **Mundubat**, estas prioridades confluyen también con las contempladas en sus planificaciones estratégicas que sirven de marco para los más de 15 años que lleva trabajando en Colombia con organizaciones étnico– territoriales por la defensa de sus derechos individuales y colectivos. En concreto, el Proyecto responde a varios de los objetivos de la **Estrategia General de Mundubat 2018-2023** de los que destacamos los siguientes:

**Obj.1.** Fortalecer el papel de Mundubat como una ONGD de referencia para la cooperación transformadora, el internacionalismo solidario y la inclusión social, actuando como instrumento de apoyo a los movimientos sociales, organizaciones populares y comunidades del Sur Global que tienen como meta la construcción de sociedades más justas y equitativas.

**Obj. 4.** Contribuir al cumplimiento de los Derechos Humanos individuales y colectivos involucrándonos en el desarrollo de estrategias de promoción, protección y ejercicio efectivo de derechos fundamentales promovidos por organizaciones y movimientos sociales con especial énfasis en los contextos de conflicto y postconflicto.

**Obj. 5.** Participar en la lucha del movimiento feminista global para alcanzar una sociedad equitativa con igualdad de derechos y oportunidades para las mujeres mediante contribuciones específicas en el ámbito de la participación política, la economía feminista y la erradicación de la violencia de género.

En cuanto a las prioridades sectoriales, el proyecto se inserta en la **Estrategia de Género en el Desarrollo**:

- **Objetivo específico 2:** Promover el reconocimiento de las mujeres con diversos cruces de opresión desde sus propias experiencias y necesidades políticas, culturales, sexuales y sociales.
- **Objetivo Específico 3:** Fortalecer al movimiento feminista y a las organizaciones de mujeres en la definición y posicionamiento de sus agendas políticas.

Y en la **Estrategia de Soberanía Alimentaria**:

- **Objetivo específico 1:** Fortalecer los movimientos campesinos articulados en torno a la lucha por la Soberanía Alimentaria en sus capacidades organizacionales ante las amenazas del sistema capitalista y patriarcal.
- **Objetivo específico 2:** Acompañar la construcción de movimientos campesinos feministas e inclusivos en clave de igualdad de género e intergeneracional, integrando la diversidad humana en el campo como eje fundamental.

El hecho de que el Proyecto responda a las prioridades de género y de soberanía alimentaria, como expresa Silvia Felipe, coordinadora de género y feminismos de Mundubat en la actualidad, generó algún debate interno ya que, de manera habitual, en su departamento solo trabajan con organizaciones de mujeres y feministas y, en este caso, se trata por un lado, de una organización mixta y por otro lado, de un proyecto con un componente productivo, lo que generalmente compete al departamento de soberanía alimentaria. Finalmente, el acompañamiento lo asumen, con algunas reservas, desde género y

feminismos porque el Proyecto contiene un importante componente de fortalecimiento organizativo de mujeres y de promoción de su participación.

Como se ha indicado, ANZORC y Mundubat es la primera vez que trabajan juntas en un proyecto. A partir del análisis de la coyuntura, de la actualización de las planificaciones estratégicas y del reconocimiento de ANZORC como actor clave para avanzar en la construcción de la paz, es que se inicia un diálogo que se desarrolla en el marco de la convergencia en el movimiento internacional de La Vía Campesina, como se señaló anteriormente.

Para la Vía Campesina y Mundubat, después de meses de la firma de los Acuerdos de paz, todos los esfuerzos se concentran en mantener un respaldo político continuo a ANZORC y a las ZRC como figura de ordenamiento territorial para el desarrollo rural integral con **perspectiva de género** y la construcción de paz justa y sostenible. En esta apuesta, se logran unir esfuerzos con otras organizaciones internacionales, especialmente con Ayuda Popular Noruega (APN), para la creación y construcción de una alianza de cooperación dirigida al apoyo institucional de la ANZORC denominada "**Alianza de Cooperación - apoyo al desarrollo rural sostenible en Colombia**". Y desde aquí es desde donde surge el Proyecto con sus tres componentes.

En este sentido, es relevante el testimonio de X, quién destaca el liderazgo que esta última ha tenido en el Comité de seguimiento a la implementación de los Acuerdos de Paz:

*"(...) se la jugó con el Acuerdo de paz con un rol clave en el punto 4, ayudando a fundar la COCAN<sup>15</sup> (...). Las mujeres de ANZORC se la jugaron además por hacer la reintegración de niñas y niños de las FARC, prestaron su estructura organizacional. También prestaron la organización para la reintegración de las mujeres, con proyectos productivos para ex combatientes".*

Como comenta X:

*"Los primeros acercamientos se dan en el marco de los Encuentros Nacionales Anuales de la ANZORC, espacios de deliberación y reflexión donde van cobrando especial relevancia las mujeres, tanto en la organización de la agenda como en su participación real y efectiva en los procesos de toma de decisiones. Al inicio, el trabajo en materia de género y empoderamiento de las mujeres en la organización campesina era muy incipiente, pero a partir del Encuentro Nacional de 2016, la Asamblea decidió darle visibilidad al **Primer Encuentro Nacional de Mujeres de las ZRC** realizado en diciembre del mismo año. Fruto de ese primer encuentro se conformó la **Coordinación de Mujeres de ANZORC**, integrada por 14 mujeres - dos representantes por Nodo regional-, liderada por la coordinadora del Eje de Mujer, Niñez y Juventud y, de alguna manera, es una de las semillas del Proyecto".*

Como conclusión se puede afirmar que detrás del proyecto hay una apuesta por parte de Mundubat en Colombia (respaldada por la sede de Mundubat en Bilbao) para fortalecer a las organizaciones campesinas de base resaltando el papel central de las mujeres en la economía campesina, lo que requiere de la creación de nuevos liderazgos y el fortalecimiento de las propuestas territoriales de desarrollo rural de las mujeres.

---

<sup>15</sup> Coordinadora Nacional de Cultivadores de Coca, Mariguana y Amapola. Es un espacio en el que se apuesta para conformar un escenario que permita abrir la participación de los/as productores en la elaboración de los Planes de Sustitución de cultivos a nivel Nacional y Departamental contenidos en los Acuerdos.

## **El diseño del proyecto: Una respuesta pertinente y actualizada de la realidad de las mujeres campesinas de las ZRC**

La afirmación anterior se sustenta en la información extraída de todas las entrevistas realizadas y en la lectura de los documentos, especialmente de la propuesta técnica y del diagnóstico inicial del Proyecto que dan cuenta de un profundo conocimiento de la realidad del campesinado colombiano.

*“ANZORC es la única plataforma en Colombia que agrupa a 64 procesos organizativos en los territorios que trabajan en torno a 51 Zonas de Reserva Campesina articuladas en 7 nodos regionales: Caribe, Noroccidente, Nororiente, Oriente, Centro, Suroccidente y Sur”..*

Por otro lado, es importante señalar que hay consenso de todo el equipo técnico del Proyecto, incluidas las antiguas coordinadoras, X y X y las/os representantes de las organizaciones aliadas, de que los tres resultados responden a las prioridades establecidas por cada una de las organizaciones de ANZORC que se benefician del proyecto. Un factor clave es que las dinámicas horizontales que permean sus procesos garantizan que de manera sistemática y permanente se recojan y se actualicen sus demandas. De esta manera fueron analizadas rigurosa y exhaustivamente en todo el trabajo de identificación previo a la formulación que resultó en los tres resultados aplicando criterios claros de priorización.

Por otro lado, en ANZORC había algunas organizaciones con un alto nivel de compromiso y con largo recorrido en el tema de defensa de derechos de las mujeres en los territorios, así como algunas mujeres directivas que, desde los espacios de toma de decisión de sus respectivas organizaciones, promovieron el impulso del tema de mujeres. Estos factores fueron determinantes para decidir trabajar sobre los tres resultados del proyecto, al considerar que responderían adecuadamente a un proceso previo de trabajo de base de las mujeres y no a un momento puntual.

### **La priorización de lo organizativo – político frente a lo productivo**

Durante la fase del diagnóstico del proyecto quedó patente la demanda por parte de las comunidades de la necesidad de financiamiento de iniciativas productivas para las mujeres, como paso previo indispensable para su autonomía personal, económica y política. Sin embargo, y como es habitual en cualquier proceso de formulación y presentación de proyectos, desde la fase de identificación hasta la presentación de una propuesta se dan numerosos cambios. Tal y como explicó una de las personas entrevistadas:

*“De la etapa inicial donde se recogieron todos los insumos en terreno con la población sujeto por parte de la consultora contratada hasta la versión final remitida a la AVCD, hubo cambios que responden a las revisiones realizadas por parte de la sede de ANZORC en Bogotá y por parte de la sede de Mundubat en Bilbao con el propósito de garantizar que el proyecto responda a los criterios de baremación de la Convocatoria y a las prioridades de ambas organizaciones. Y en este proceso, se decidió no incluir un porcentaje para la implementación de iniciativas productivas, algo que está en permanente debate en Mundubat ya que es una de las demandas de las organizaciones de la Vía Campesina y no toda la dirección está de acuerdo en trabajar”.*

Por otro lado, el peso mayor que tiene en el proyecto lo organizativo y político frente a lo económico se justifica debido al complejo contexto colombiano que tras la firma del Acuerdo de Paz se ha vuelto, tal y como lo calificó una de las personas entrevistadas, “frenético” añadiendo:

*“Con el cambio de Gobierno, el retraso en el cumplimiento de los Acuerdos de paz y la agudización de la violencia de manera especial contra las organizaciones sociales y campesinas, condiciona el desarrollo de las actividades propuestas. Desde que se hace el diagnóstico en marzo del 2017 hasta que se inician las actividades pasa un año, un periodo convulso y que determina la ejecución del Proyecto. Es muy probable, que algunas prioridades cambien, aunque en líneas generales confluyen todas las organizaciones en las mismas”.*

No obstante, lo anterior, el proyecto ha respondido a las necesidades (problemáticas) principales tanto de las organizaciones de ANZORC como de las mujeres. A continuación, mostramos un consolidado de las señaladas como prioritarias en el documento de diagnóstico:

- Altos niveles de machismo tanto en el ámbito privado como en el público y organizativo.
- Dificultades de las mujeres para ejercer la participación política en las mismas condiciones que los hombres (falta de renovación en los cargos directivos, sobrecarga de trabajo e imposibilidad para conciliar la vida familiar con la política).
- Todas las estructuras de organización son mixtas con representación de mujeres, pero se necesitan escenarios de organización propia que sean verdaderamente representativos de los intereses de las mujeres.
- Falta de reconocimiento institucional de las necesidades de las mujeres campesinas desde los territorios
- El tema de género es todavía incipiente en Colombia y a lo interno de las organizaciones por lo que es necesario inventar tiempos y recursos en visibilizar el tema e integrarlo en el accionar organizativo.
- Existencia de dinámicas productivas machistas con una distribución de los trabajos que designa los más precarios a las mujeres, y que conllevan una sobrecarga de trabajo excesiva.

### **Análisis diferenciado de las necesidades y problemas específicos de mujeres y hombres mediante metodologías participativas.**

A partir de las primeras conversaciones a nivel político y a nivel estratégico entre la dirección de Mundubat, su representante para Colombia y Bolivia y la dirección de ANZORC, se fueron definiendo las grandes líneas de confluencia sobre las que se iba a asentar el proyecto. ANZORC no tiene mucha experiencia en el trabajo de cooperación al desarrollo, por lo que se valoró oportuno contar con una asesoría técnica para garantizar un proceso de identificación participativo.

Mundubat contrató a una consultora experta en género y desarrollo y especialista en formulación, durante los meses de febrero y marzo del 2017 para la identificación del proyecto con la organización ANZORC y con mujeres campesinas organizadas en torno a las Zonas de Reserva Campesina. A partir de los comentarios extraídos de las entrevistas y de la lectura del documento final, se puede afirmar que se trata de un producto de alta calidad y es un importante legado para ANZORC y Mundubat como modelo a seguir para formulaciones futuras. Se presenta de manera detallada la metodología utilizada que se fundamenta en varias técnicas

de investigación social aplicada y participativas, como entrevistas semiestructuradas y grupos focales de discusión, asegurando recoger las opiniones de las mujeres que son parte de las organizaciones campesinas del nodo noroccidental de la ANZORC.

Cabe señalar que un proceso tan riguroso y de calidad tuvo ciertas debilidades en el momento que cristalizó en la propuesta de formulación, dando lugar a un proyecto ambicioso respecto a los tiempos de ejecución versus los resultados a alcanzar, el ámbito geográfico y la heterogeneidad de las organizaciones. A su vez, el proceso de validación tuvo limitaciones evidentes como fue compartido:

*“Una de las limitaciones recurrentes en el proceso de formulación es que una vez que tenemos un primer diagnóstico, no hay devolución para que vuelvan a tomar decisiones de manera participativa las organizaciones de base y al final, la versión final se aprueba en sede, con muy poco tiempo para estos procesos (...) Si revisamos los resultados, el tema del fortalecimiento organizativo es una demanda de la sede de ANZORC, no llega de la población sujeto que centra sus reivindicaciones más en escuelas, los intercambios, las ferias y los proyectos productivos. Mundubat nunca impone, respeta y acompaña los procesos de las socias. Un enfoque desde la confluencia, complementariedad y apoyo mutuo entre las organizaciones populares y movimientos sociales, poniendo al servicio de estas luchas nuestra capacidad política, técnica y organizativa, en una lógica de proceso compartido y relaciones horizontales y democráticas”.*

**El proceso de selección de la población: Adecuado con criterios de selección correctos pero que no tiene en cuenta la diversidad de las organizaciones beneficiarias.**

Uno de los criterios para la selección de las zonas geográficas fue la confluencia de prioridades geográficas entre Mundubat y ANZORC. Mundubat trabaja en función del ordenamiento geográfico colombiano oficial que se organiza por Regiones, Municipios y Veredas, sin embargo, ANZORC desarrolla su accionar en función de Nodos.<sup>16</sup>

Tras un diálogo entre ambas organizaciones se decide que el ámbito de actuación será a nivel nacional y en cuatro Zonas de Reserva Campesina del nodo Noroccidente, ubicadas en los 3 departamentos siguientes: el Sur de Córdoba, el Norte de Antioquia y el Sur de Bolívar. En ellos se agrupan nueve procesos organizativos afiliados a ANZORC.

- ZRC Nudo del Paramillo: Asociación Campesina del Bajo Cauca-ASOCBAC, Asociación Campesina del Sur de Córdoba-ASCSUCOR, Asociación Campesina para el Desarrollo del Alto Sinú-ASODECAS y Asociación Campesina de Ituango-ASCIT.
- ZRC Río Matacauca: Asociación Campesina de Briceño-ASCABRI, Asociación Campesina de Toledo- ASCAT, Asociación Campesina Unidos Río Nechí -ASOCURN y Asociación Campesina del Norte de Antioquia-ASCNA.
- ZRC Valle del Río Cimitarra: Corporación Acción Humanitaria por la Convivencia y la Paz del Nordeste Antioqueño CAHUCOPANA y Asociación Campesina del Valle del Río Cimitarra-ACVC.

<sup>16</sup> Las ZRC son una forma de ordenamiento territorial que se deriva de las costumbres y formas de coordinación del campesinado. ANZORC tienen 85 organizaciones a nivel nacional. Con presencia en 21 departamentos distribuidos por Nodos regionales.

- ZRC Guamocó: Asociación de Hermandades Agroecológicas y Mineras del Guamocó-AHERAMIGUA.

Los Municipios seleccionados en este primer momento son los siguientes;

- Nudo del Paramillo, municipios de Montelíbano, Puerto Libertador, San José de Uré y Tierra Alta (Sur de Córdoba) y municipio de Ituango (Norte de Antioquia).
- Valle del Río Matacauca, municipios de Anorí, Campamento, Tarazá, Valdivia y Briceño (Norte de Antioquia) y gran parte de la región del Bajo Cauca.
- Guamocó, municipios de Cantagallo y San Pablo (Sur de Bolívar) y Yondó, Remedios y Segovia (Nororiente de Antioquia). Abarca parte de la región del Magdalena Medio.
- Valle del Río Cimitarra, municipios de El Bagre, Montecristo y Santa Rosa (Antioquia). Esta es la única ZRC jurídicamente reconocida.

Los criterios para seleccionar a la población beneficiaria en estas zonas de intervención se consensuaron Nodo por Nodo con todas las organizaciones y se aprobaron en los espacios de dirección de ANZORC siguiendo los criterios siguientes:

- Integrante de ANZORC.
- Experiencia y reconocimiento en el territorio.
- Trabajo de base con Comités de mujeres.
- Formación previa en temas de género.
- Nivel socio-económico de las mujeres en los Municipios (situación de vulneración de los derechos de las mujeres).
- Distribución de territorios con otros donantes.
- Documentación de Personería jurídica actualizada.

Entre los criterios seleccionados no se consideró el de la homogeneidad de las organizaciones, por lo que se trabaja con una diversidad de organizaciones con niveles dispares en apropiación, compromiso y capacidad instalada en el tema de género y por tanto para desarrollar las actividades del proyecto. Algunas de las diferencias existentes en las organizaciones son:

- 2 organizaciones con una experiencia consolidada a lo interno, pero con necesidades de fortalecimiento de sus estrategias de trabajo en género (ACVC y CAHUCOPANA, de la ZRC Valle del Río Cimitarra).
- 4 organizaciones con una experiencia de trabajo incipiente, un área o ámbito específico de trabajo en género y equidad, y con liderazgos fuertes que están impulsando acciones de empoderamiento y sensibilización (ASCNA, ASOCBAC, de la ZRC del Valle del Río Matacauca, ASCIT, de la ZRC del Nudo del Paramillo y AHERAMIGUA, de la ZRC del Guamocó).
- 5 organizaciones con una mínima experiencia en materia de género, sin formación específica y sin un respaldo organizativo en la materia (ASCSUCOR, ASODECAS, de la ZRC del Nudo del Paramillo y ASCABRI, ASCAT, ASCNUR, de la ZRC del Valle del Río Matacauca).

Posteriormente, por cambio de directiva de ASCIT y de ASCABRI y por retrasos en su ejecución, salen estos dos organizaciones y se incorporan otras dos organizaciones de la misma zona de intervención: la Asociación Campesina de San José de Apartadó -ACASA - y la Asociación Campesina del Occidente Antioqueño -ASCOA.

## Un buen abordaje del enfoque territorial y de derechos humanos

La defensa, promoción y protección de los derechos humanos es una de las prioridades sectoriales y transversales de la ACVD y también de Mundubat y ANZORC. Por eso no es casualidad que en la valoración de la propuesta por parte de la Agencia Vasca de Cooperación el proyecto obtuviera una alta puntuación en este aspecto. Esto es debido a varios elementos que se pueden resumir en el hecho de que los derechos humanos no se plantean desde la abstracción, sino que se sirven del marco internacional y nacional vigente en la materia para aterrizarlo en la situación de *vulneración de los derechos del campesinado* como sujeto activo y en la definición de *estrategias para fortalecer las capacidades de su exigibilidad*. Enfoque que se trabaja a lo largo de toda la fase de ejecución del proyecto.

Tal y como expresó el equipo de ANZORC del proyecto, el enfoque de DDHH que se trabaja está centrado en la defensa de la vida y por tanto, en torno a las medidas de *protección especial* que requiere el campesinado, sobre todo las mujeres campesinas, que se ven afectadas por una triple discriminación: mujer, campesina y en la mayoría de los casos, con niveles altos de pobreza.

*“En Colombia el campesinado no tiene reconocimiento como sujeto de especial protección constitucional (es decir que los titulares de derechos no reconocen ni protegen la identidad política, social y cultural del campesinado como sujeto histórico) lo que ha impedido que cuenten con herramientas de lucha jurídica para la defensa de sus derechos frente a medidas regresivas que vulneran sus derechos (...) No se reconoce al campesinado como grupo social diferenciado cuya vida individual y colectiva se basa en el vínculo especial que tienen con el territorio, así como sus saberes propios y modos de vida vinculados a la producción alimentaria y otras actividades tradicionales en el mundo campesino”*. Miembros del equipo de ANZORC.

A esta situación se une el déficit de representación política del campesinado. Un problema histórico y estructural en Colombia heredado de un modelo de política agraria, que subordina al campesinado a la figura de trabajador/a agrario/a, y que no contempla ni genera mecanismos reales y garantías plenas para su participación en espacios de deliberación y decisión de la política pública.

*“Como respuesta al desconocimiento de sus derechos, el campesinado colombiano históricamente se ha organizado alrededor de reivindicaciones por el acceso a la tierra, el respeto y fomento a su autonomía como sujeto social y productivo y la implementación de una real reforma agraria. La organización y movilización han sido elementos fundamentales para la construcción de la identidad política del campesinado en Colombia. ANZORC ha sido, por más de 30 años, una de las organizaciones con presencia nacional, más potentes dentro del movimiento campesino, siendo actualmente una de las integrantes de la plataforma de la Cumbre Agraria, Campesina, Étnica y Popular, que nace en el Paro Agrario de 2013 que, tras ser desconocido por el Presidente Juan Manuel Santos, llegó a cobrar tal fuerza que obligó a la institucionalidad encabezada por el Ministerio del Interior a abrir un espacio de interlocución denominado “Mesa Única”, reconociendo a la Cumbre como actor político con el cual interlocuta en el marco de dicha mesa reconocida formalmente mediante el Decreto 870 de 2014”*. Representante de APN

Este enfoque de derechos humanos poniendo en el centro la defensa de la vida está intrínsecamente vinculado al territorio. Para las organizaciones pertenecientes a ANZORC que participaron en la identificación del proyecto, la defensa de la vida, la tierra y el territorio forma parte de su propuesta de modelos de desarrollo alternativos desde un enfoque territorial. En este caso, las *protagonistas* de este desarrollo son las mujeres y sus organizaciones. En definitiva, la participación real y efectiva de representantes de todas las organizaciones en todos

los Nodos, tal y como se evidencia en el listado incluido en los dos documentos diagnósticos, garantiza la incorporación del enfoque territorial. Responde, además, a la *agenda* construida colectivamente por cada organización y no a imposiciones de ninguna dirigencia. Se trabajó conjuntamente en cada vereda y en cada Municipio para dar cumplimiento al *Acuerdo de paz territorial y duradera* posicionando sus prioridades en la agenda pública.

Desde una perspectiva contemporánea, se considera que este abordaje integral del proyecto de los derechos humanos y el territorio se hubiera visto muy enriquecido con la inclusión del enfoque de interseccionalidad, si bien se reconocen sus esfuerzos por incluir algunas de sus variables en el componente formativo, y las dificultades encontradas para poder abordarlo con las y los participantes. Se hace necesario seguir profundizando y analizando como organización sobre su pertinencia para visibilizar a otros colectivos que, dentro del sujeto campesino y campesina, ven amenazadas su vida e integridad física por motivos relacionados con su orientación sexual, identidad de género, discapacidad o edad.

*“Un tema que quedó pendiente es trabajar más con hombres y con nuevas masculinidades y también el tema de LGTBI, población que en el entorno rural sufre muchas discriminaciones.”.*

### 3.1.2. Calidad del diseño

#### Calidad de la lógica horizontal del Proyecto: Coherente pero ambiciosa

*“nosotros como colombianos...con un granito querer un granero...y eso le pasó al proyecto...se deberían tener en cuenta los tiempos y las dinámicas organizativas...objetivos y resultados (del proyecto) muy bien, pero en tiempos muy apretados”*

Pese a su ambición, la lógica vertical diseñada en el marco lógico sigue siendo coherente e ilustra claramente la adecuación de la respuesta a las necesidades identificadas en la fase de Diagnóstico, tal y como ya ha sido mencionado anteriormente.

La formulación de la lógica de intervención pasó por dos fases: una matriz preliminar con la población sujeto y las organizaciones socias de ANZORC, producto del ingente trabajo realizado por la consultora que realizó el Diagnóstico en los territorios, y en la que se presenta un **marco lógico** que prioriza los diferentes perfiles y grados de avance de las organizaciones en el trabajo de género. Posteriormente, se realiza una segunda revisión en la que se incorporan las orientaciones de ANZORC y Mundubat, para incluir las prioridades organizativas y facilitar la gestión en contextos rurales tan complejos. Sirva como ejemplo la opción de cambiar la propuesta inicial de construir espacios fijos formativos, que requieren altos costos en viáticos, por una opción donde se desplazan los equipos. En la última versión de la matriz del marco lógico, ya se puede apreciar que el componente productivo se limita a la fase de diseño de proyectos y no a su aplicación, aunque en el diagnóstico sí se contempló.

En cuanto al **presupuesto**, hay un primer borrador construido en Colombia entre la Delegación de Mundubat y ANZORC que se remite a la sede de Mundubat en Bilbao y donde fue revisado técnicamente para que cumpla los criterios de la baremación del organismo donante AVCD.

*Siempre se busca el equilibrio entre resultados y la asignación presupuestaria, que el peso de un resultado no sea del 90 % en el presupuesto e incurra en gastos*

*financiables. Posteriormente, se devuelve a terreno para su aprobación. Por la complejidad del presupuesto, es habitual que la socia local remita una versión con grandes desfases con un gasto inicial en personal desorbitado de ahí la importancia del proceso de acompañamiento y aprendizaje mutuo, ya que era la primera vez que se optaba con ANZORC a FOCAD.*

Si bien hubo actividades que fueron presupuestadas por debajo del coste real, fundamentalmente vinculados con logística y viajes derivados de las condiciones del terreno y de las grandes distancias que se deben recorrer; en lo que respecta a la formulación y distribución del presupuesto, que fue acordado mutuamente por Mundubat y ANZORC, así como los porcentajes asignados para cada organización, nunca ha generado ningún conflicto.



Para la formulación del Proyecto se ha utilizado el *Enfoque de Gestión Basada en Resultados*, promovido por la mayoría de las agencias de desarrollo. Dada la escasa duración del proyecto (dos años), no se han incluido indicadores en el objetivo general, pero sí en el objetivo específico logrando delimitar convenientemente el grado de efecto que se puede obtener en un proyecto de dos años. En definitiva, se puede afirmar que la lógica de intervención formulada contribuye de manera significativa al reconocimiento de las mujeres campesinas en Colombia.

Existe un equilibrio en el marco lógico entre los resultados que se esperan alcanzar, los indicadores previstos para su medición y las actividades definidas para lograrlos. Respecto a los indicadores, **9 son de efecto** (ubicados en el nivel del OE), **10 de proceso** (2 indicadores para medir el R1, 5 indicadores para el R2 y, 3 indicadores para el R3) y; **12 de producto** (con 4 indicadores definidos para cada resultado). En cuanto a actividades, el marco lógico establece 17: 6 para el R1, 5 para el R2 y 6 para el R3.

Los indicadores están bien definidos y escapan de las viejas fórmulas que tienden a diferenciar entre indicadores cuantitativos y cualitativos. En este caso, los indicadores planteados contienen atributos cualitativos (empoderamiento, conocimientos adquiridos, cambios de actitudes, habilidades desarrolladas, características de la participación) y cuantitativos (documentos políticos, formativos y comunicacionales, encuentros, procesos formativos, iniciativas productivas). Además, dada la duración del proyecto, se ha preferido optar por indicadores directos que sean medibles cuantitativamente a partir de las acciones realizadas y los productos alcanzados, lo que se considera un acierto para facilitar su adecuada medición.

La elección de los indicadores se ha hecho siguiendo el método SMART: específicos, medibles, asequibles, relevantes y limitados en el tiempo. Todos los indicadores están diseñados de tal forma que se puedan calcular en términos numéricos y que describan un atributo medible sin ambigüedades, fácil de interpretar (en términos de calidad o cantidad) y con una apropiada dimensión temporal.

El sistema de indicadores incluye la variable sexo para diferenciar entre hombres y mujeres; así mismo, plantea variables de medición que tienen en cuenta los aportes del proyecto para mejorar la vida de las mujeres. También añade el enfoque territorial, aunque no tiene en cuenta otras variables como la etaria o la de capacidades diferentes.

Respecto a las **Fuentes de Verificación**, están definidas en el marco lógico para todos y cada uno de los indicadores y son adecuadas y fiables para asegurar la disponibilidad oportuna de los datos necesarios para medir el ritmo de consecución de las metas establecidas para los indicadores. El único elemento de mejora se relaciona con las dificultades que ha habido para recopilar sistemáticamente las fuentes de verificación. Para la recogida de las fuentes de verificación Mundubat posee un sistema de seguimiento que incluye el uso de una plataforma virtual denominada Gong que pretende facilitar el proceso de recopilación. Además, Mundubat facilitó procesos de acompañamiento y aprendizaje a ANZORC. No obstante, los cambios de coordinadoras en ANZORC (3 coordinaciones en dos años) a los que se unen los cambios en la sede de Mundubat en Colombia (cuatro coordinaciones), no ayudaron a la consolidación de un proceso de recogida de las fuentes de verificación sistemático y a tiempo.

Como señala X:

*“Una de las dificultades más grandes que tuvimos fue que en las dos coordinaciones anteriores se lograron avances de ejecución muy mínimos, además no había una forma concreta de recopilar la información ni de hacer una revisión juiciosa de los productos y de las Fuentes de Verificación. Desde enero que entramos X y yo, hemos intentado reconstruir toda la memoria histórica, recuperar la información y junto con las contratistas, ordenar todo (...) El proceso de reconstrucción de las fuentes de verificación demoró mucho tiempo para poder colocar las fuentes de verificación y constatar lo que se hizo en el informe. En este año, la mayoría de las contratistas eran delegadas de las organizaciones, lo que garantiza el compromiso político en aras de avanzar, y eso sí fue un acuerdo entre la Junta Directiva de ANZORC y las organizaciones beneficiarias del proyecto”.*

Por último, aunque el proyecto cuenta con un diagnóstico inicial que ha servido como punto de partida para la medición de los indicadores, no cuenta con una línea de base como tal, lo que no hace posible la medición exacta de algunos indicadores. Durante la evaluación se ha podido observar que esta situación afecta especialmente a los indicadores que miden porcentajes de participación (R1 IOV2, R1 IOV6 y R2 IOV9)<sup>17</sup>.

**Buena formulación de los riesgos e hipótesis iniciales del Proyecto, aunque con algunos vacíos importantes.**

En la siguiente tabla mostramos la contextualización que las personas entrevistadas han hecho sobre los factores externos identificados en el marco lógico, así como las principales medidas que el Proyecto ha llevado a cabo para su mitigación, que como se ha indicado se valoran adecuadas, oportunas y pertinentes en la mayoría de los casos, aunque existan algunos vacíos.

<sup>17</sup> Para más información ver “Tabla de verificación del grado de cumplimiento de los indicadores” que se presenta en la pág. 48 del presente informe.

FACTORES EXTERNOS	CONTEXTO ACTUAL <sup>18</sup>	MEDIDAS DE MITIGACIÓN
<p><b>FE.1: La tasa de cambio de la moneda local (COP) respecto al euro no supera el 30% al momento de la formulación del proyecto</b></p>	<p>Los tres últimos desembolsos del Proyecto superaron el 30% del valor de la tasa de cambio y todas las tasas de cambio con las que se canjearon las divisas estuvieron por encima de lo proyectado de tal manera que significaron un diferencial cambiario positivo de aproximadamente 100.939,10 Euros.</p>	<p>El diferencial cambiario se destinó a: 1. Lanzamiento de la Política Institucional de Género de la ANZORC ante la academia, instituciones gubernamentales y comunidad internacional, 2. Impresión de la caja de herramientas de género, 3. Visitas de seguimiento al proyecto y 4. Compra de materiales</p>
<p><b>FE.2: El curso del proceso de paz en Colombia se mantiene estable y facilita su aplicación a nivel departamental; y FE.8 Los territorios donde participan las socias ofrecen las condiciones mínimas de seguridad.</b></p>	<p>Todas las personas entrevistadas, desde la responsable de un Comité de Mujeres hasta la Coordinación Nacional de ANZORC o la dirección de Mundubat en sede, no se esperaban un contexto tan desalentador después de 5 años de la firma de los Acuerdos de Paz. La llegada de Iván Duque al gobierno y la política internacional liderada por Donald Trump, han afectado de manera notable en la paralización y/o retraso de cada uno de los puntos, en especial en lo que tiene una relación más directa con el Proyecto: la reforma rural integral y el desarrollo de alternativas a cultivos de uso ilícito.</p> <p>Esta situación ha significado un aumento de los niveles de inseguridad que afectan especialmente a las mujeres con un incremento de todas las violencias que se ejercen contra ellas. El desmantelamiento de las FARC y la falta de presencia del Estado en los territorios, ha posibilitado la aparición de nuevo grupos armados ilegales vinculados al narcotráfico y a intereses extractivistas que controlan el territorio impunemente y que estigmatizan a los movimientos sociales y en especial, a las organizaciones campesinas. Si revisamos los datos de los últimos informes del proyecto, así como los del Alto Comisionado de los Derechos Humanos en Colombia, se puede comprobar la devastadora situación en la que se encuentran los líderes y lideresas en Colombia, una situación que denuncian todas las organizaciones de derechos humanos y que no encuentra respuesta por parte del actual gobierno colombiano. Algunas de las lideresas entrevistadas han comparado la situación actual con el genocidio de la Unión</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar las actividades en los Municipios y así salir de las veredas o contratar personal que pueda asumir las responsabilidades del equipo en tiempo y forma</li> <li>2. Elaboración conjunta de Protocolos de seguridad, autoprotección, de DDHH y con enfoque de género.</li> <li>3. Visitas del equipo del proyecto a las lideresas en sus veredas y municipios.</li> </ol>

<sup>18</sup> sombreado **color verde**: el factor externo se ha mantenido, sombreado **color amarillo**: el factor externo ha tenido cambios pero han podido solventarse con medidas que no han significado cambios importantes para el proyecto y; sombreado **color rojo**: el factor externo ha sufrido cambios significativos que han ameritado medidas importantes de mitigación y que, pese a ellas, han afectado al proyecto.

	<p>Patriótica, un partido que desapareció <i>“a base de bala, asesinatos sistemáticos, amenazas, desaparición y extorsión<sup>19</sup>”</i>.</p> <p>El actual presidente de ANZORC, Arnobi Zapata, señala que una de las modificaciones sustanciales que se solicitaron en el proyecto fue por este motivo, la inseguridad en el territorio.</p> <p><i>“Reuniones, talleres, giras...han tenido que cancelarse o cambiar de lugar al no garantizarse las condiciones de seguridad”</i>.</p>	
<p><b>FE.3 Las organizaciones locales participantes están legitimadas y son representativas de los intereses de la población campesina y, en particular, de las mujeres rurales</b></p>	<p>Dos de las organizaciones iniciales salieron del Proyecto ya que su Junta Directiva renunció, la organización no se reunía y los afiliados y afiliadas no tenían las condiciones de seguridad necesarias para juntarse por los altos niveles de violencia en sus territorios. En definitiva, no se dieron las condiciones mínimas necesarias para un trabajo de fortalecimiento en género como propone el Proyecto. Finalmente, las 2 nuevas organizaciones han logrado grandes avances con mujeres posicionadas en espacios de toma de decisión política y con gran participación.</p>	<p>Se solicitó a la AVLU cambio de dos socias, dicha solicitud fue aprobada ya que no significó cambios sustantivos a las condiciones del contrato</p>
<p><b>FE. 4 las mujeres rurales de las organizaciones campesinas se sienten motivadas para empoderarse a lo largo</b></p>	<p>Tanto de las entrevistas realizadas como de los informes de seguimiento y final se constata el alto nivel de implicación de las mujeres en las actividades del Proyecto. Sirva como ejemplo, la participación de 240 mujeres en el Tercer Encuentro Nacional de la Comisión Nacional de la Mujer de las Zonas de Reserva campesina (CNMZRC).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio de fechas y lugares de actividades para asegurar su participación.</li> <li>2. Establecimiento de apoyos (cuidados y</li> </ol>

<sup>19</sup> Según el informe del Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH) *Todo pasó frente a nuestros ojos. El genocidio de la Unión Patriótica 1984-2002*. La violencia contra la Unión Patriótica dejó, por lo menos, 4.153 personas asesinadas, secuestradas o desaparecidas. Dos candidatos presidenciales, los abogados Jaime Pardo Leal y Bernardo Jaramillo Ossa, 5 congresistas en ejercicio (Leonardo Posada, Pedro Jiménez, Octavio Vargas, Pedro Valencia, Manuela Cepeda), 11 diputados, 109 concejales, varios exconcejales, 8 alcaldes en ejercicio, 8 exalcaldes y miles de militantes fueron sometidos a exterminio físico y sistemático por grupos paramilitares, miembros de las fuerzas de seguridad del Estado (Ejército, Policía e Inteligencia) y narcotraficantes; algunos sobrevivientes al exterminio abandonaron el país. Estos asesinatos de los miembros de la UP en los años 80's y 90's fueron declarados en 2014 por la Fiscalía General de la Nación como delitos de lesa humanidad, al concluir que se trató de un plan por parte de sectores políticos tradicionales, en alianza con agentes de seguridad del Estado, narcotraficantes y paramilitares, para impedir el ascenso de movimientos de izquierda en la política colombiana; en consecuencia, estos crímenes seguirán siendo investigados de manera permanente y se procederá a judicializar a quienes resulten implicados.

<p>de toda la vida del proyecto</p>		<p>espacios específicos) para cuidado de hijos e hijas de las mujeres participantes.</p> <p>3. Visitas del equipo del proyecto a las lideresas en sus veredas y municipios.</p>
<p><b>FE.5 Las líderes comunitarias que se han formado mantienen una participación activa en las organizaciones comunitarias a las que pertenecen.</b></p>	<p>Si bien hay diferencias en función de los nodos ya que algunos cuentan con procesos y estructuras consolidadas frente a otros que empiezan a trabajar este tema y topan con serias resistencias en el territorio; en términos generales, se ha mantenido una participación muy alta.</p> <p>“ahorita algo ha cambiado, las delegaciones eran más inestables y no permitían tejer red y dar continuidad ...pero a partir de estas reuniones se ha solucionado. Algunos nodos que pasaron por el diagnóstico (de género) que evidenciaban que no había trabajo en temas de género, vivieron permanentemente cambios de las delegadas en las organizaciones ...un ensayo de quién funcionaba mejor.”</p>	
<p><b>FE.6 Las Juntas Directivas a nivel local muestran apertura a facilitar la participación de las mujeres en los espacios formativos y;</b> <b>FE.9 Los directivos y órganos ejecutivos de las organizaciones se muestran a favor de que se ponga en marcha un proceso de participación paritaria al interior de sus organizaciones</b></p>	<p>Al revisar los Informes y de las entrevistas realizadas se constata que uno de los grandes cambios que ha logrado el proyecto es la apertura de los hombres a garantizar la participación real y efectiva en los espacios de decisión y en concreto, hay evidencias no solo cuantitativas sino también cualitativas de ello. En general, las mujeres han ido sintiéndose cada vez más seguras y han reivindicado sus espacios. Paralelamente, sus compañeros han ido reduciendo sus resistencias y reconociendo sus aportaciones. En el Encuentro Nacional se escucharon liderazgos femeninos muy cualificados y cada vez son más numerosos en ANZORC. Situación generada, en gran medida, por la puesta en marcha de proyectos de este tipo que potencian y consolidan procesos de la socia local al contar con recursos que facilitan la presencia y el acompañamiento en el territorio.</p>	
<p><b>FE.7 El porcentaje de deserción en el proceso</b></p>	<p>La deserción ha sido baja porque se trata de mujeres organizadas con una gran motivación y compromiso. La falta de participación se ha dado en momentos puntuales debido a causas externas como la inseguridad de sus</p>	<p>1. Elaboración conjunta de Protocolos de</p>

<p><b>formativo es inferior al 10%. Y</b>  <b>FE.10 Existe voluntad por parte de las mujeres de las ZRC de participar activamente en los procesos políticos de las organizaciones campesinas.</b></p>	<p>territorios, los altos precios del transporte, la falta del permiso del marido o la imposibilidad de la conciliación familiar y laboral con las actividades del Proyecto.</p>	<p>seguridad, autoprotección, de DDHH y con enfoque de género.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Cambio de fechas y lugares de actividades para asegurar su participación.</li> <li>3. Establecimiento de apoyos (cuidados y espacios específicos) para cuidado de hijos e hijas de las mujeres participantes.</li> <li>4. Visitas a esposos “reticentes” e invitaciones a participar en las actividades.</li> <li>5. Visitas del equipo del proyecto a las lideresas en sus veredas y municipios.</li> </ol>
<p><b>FE.11 Las instituciones públicas locales y estatales promueven las condiciones y velan por garantizar la participación política en las ZRC del noroccidente del país y,</b>  <b>F.13 Las instancias departamentales y estatales prestan interés en incorporar recomendaciones de las mujeres campesinas</b></p>	<p>Durante la vida del proyecto ha sido difícil que la institucionalidad reconozca no solo el aporte de las ZRC, sino también la ley nacional que las cubre y el aporte de las mujeres campesinas. es un trabajo constante q a nivel local se viene incentivando desde las organizaciones de base y q es promovido y exigido a nivel nacional por la ANZORC</p>	<p>Fortalecimiento organizativo de la ANZORC y de sus mujeres campesinas y acciones de incidencia a nivel local ante las instituciones para el reconocimiento de los derechos de las y los campesinos.</p>

## **Factores externos que se han dado durante el contexto y que no fueron contemplados en la matriz del marco lógico**

Como ya hemos señalado en el epígrafe del contexto, el proyecto tuvo que hacer frente a una pandemia mundial imposible de prever como el COVID 19. El proyecto tomó medidas de mitigación adecuadas como: reuniones virtuales siempre que fuera posible, replanificación de actividades (excepcionalmente la anulación de una actividad), adaptación de metodologías de formación, implementación de medidas de bioseguridad en las actividades, entre otras. No obstante, la pandemia supuso la paralización de una parte de las actividades durante meses por el riesgo sanitario que eso significaba, junto a restricciones a la circulación que han limitado la capacidad de moverse de las mujeres y su participación en los talleres, formaciones o reuniones previstas.

Un factor que sí se hubiera podido contemplar y que hubiera facilitado significativamente la participación de las mujeres ha sido su accesibilidad a los espacios y actividades del proyecto. Las mujeres entrevistadas han manifestado las limitaciones de seguridad en las vías ante fuertes lluvias y desprendimientos o el peligro que supone moverse en un transporte poco seguro ya sea por carretera o por río. En palabras de una mujer representante de una de las organizaciones socias:

*“Otras veces la movilidad es por río y siempre al transitar 7 horas se vuelve peligroso, ni siquiera disponemos de chalecos salvavidas y en muchos casos, ponemos en riesgo nuestra vida ante la posibilidad de voltear la canoa. Suelen ser propietarios privados a los que no le importa nuestra seguridad”.*

### **3.2. Eficiencia**

#### **3.2.1 Modelo de gestión y coordinación**

**En términos generales, el mecanismo de ejecución establecido fue adecuado para lograr los productos previstos y contribuir a los resultados. Aunque con una limitante: el GONG**

La estructura organizativa para la gestión del Proyecto está claramente definida en el documento de formulación y después de un proceso de consenso entre la entidad solicitante (Mundubat) y la socia local (ANZORC). Mundubat tiene un modelo establecido que es el que pone a discusión con sus socias, en este caso con ANZORC. El contenido del modelo establece claramente que habrá recursos humanos propios asignados al Proyecto de manera permanente: una persona responsable de la coordinación, administración y contabilidad y equipo especializado en función de las especificidades y, técnica de género. También se detallan los servicios especializados que, en base a las actividades, requieren un perfil más específico y que en el caso del proyecto fueron: comunicación, desarrollo productivo, formación, diagnóstico y sistematización.

Mundubat tiene sede en Colombia. Generalmente, la persona encargada de la coordinación del país también es la encargada de asegurar la buena implementación del proyecto. De esta manera, la coordinación asume tanto la agenda política como la técnica. Mundubat no ha realizado injerencia respecto a la forma de organización del proyecto que ha establecido ANZORC y ha respetado su estructura, la definición de perfiles y las contrataciones. Sí realizan un importante rol para garantizar el cumplimiento de los procedimientos y exigencias de la agencia donante, en este caso de la AVCD.

Para la conformación del equipo del proyecto, ANZORC se ha nutrido de su militancia. De esta manera se ha podido cumplir adecuadamente con los principales requisitos establecidos por la misma organización: primero, que conozcan los territorios y que sean personas reconocidas en éstos y segundo, que tengan las capacidades y las habilidades para trabajar con mujeres campesinas con sus especificidades. De esta manera se asegura la apropiación total con el proyecto y su óptima ejecución. Por su parte, el equipo de Mundubat en Colombia acompaña y Mundubat en Sede se encarga de la relación directa con la AVCD, la revisión y entrega de Informes, la solicitud de prórrogas y responder a los requerimientos que pueda demandar el donante.

La cultura organizacional de ANZORC, con procedimientos sistemáticos de diálogo a través de las Asambleas, las Juntas, la Comisión Política, los Encuentros Nacionales o las reuniones de las Comisiones; favorecen positivamente la coordinación interna entre los Nodos con la sede en Bogotá de ANZORC. A lo largo de estos años, las personas responsables de la coordinación del Proyecto han estado en interlocución constante con la dirección en ANZORC quienes conocen los avances y los retos de manera permanente.

Todos los acuerdos políticos, programáticos y financieros han quedado claramente establecidos y recogidos en un Convenio institucional firmado entre Mundubat y ANZORC y que fue entregado a la AVCD donde se detallan fechas de informes, distribución y referencias a la normativa de utilidad para conocer los procedimientos más relevantes, sobre todo, referidos a la transferencia de fondos.

Una de las debilidades identificadas ha sido que, a lo largo del periodo de ejecución, Mundubat ha cambiado de sistema de gestión. Habitualmente, la socia emitía informes mensuales que consolidaba Mundubat en terreno y compartía con sede para la difusión a todo el personal de Mundubat, sobre todo información de avances relevantes de proyecto, cambios de coyuntura de interés y gasto presupuestario ejecutado. Después de años testando, se formaliza en enero del 2019 la **instalación del Gong**, una plataforma de gestión técnica y financiera donde cualquier usuario/o con permiso puede acceder a la información. La transición de un sistema anterior - con unas herramientas concretas que manejaban satisfactoriamente- al Gong, supuso algunas dificultades para ANZORC ya que debían nutrir el Gong en la parte financiera, reportando gastos y anexando soportes (contratos, facturas, productos, etc). La parte técnica correspondía a Mundubat y para ello se mantenían reuniones mensuales de seguimiento con ANZORC que eran sistematizadas por MUNDUBAT y cuya información subía al GONG para dar cuenta sobre los avances en cada actividad y el grado de cumplimiento de los indicadores. Como ya se señaló anteriormente, de manera progresiva y con el apoyo de formación especializada al equipo técnico y financiero por parte del personal de Mundubat en terreno, se fue mejorando la gestión de este sistema.

Durante las entrevistas se han podido identificar las siguientes limitaciones de la plataforma Gong:

- La plataforma permite hacer filtros con la información de la matriz y el presupuesto, pero no aparecen datos desagregados por sexo u otras categorías. Solo se pueden incluir de manera descriptiva en las casillas sobre actividades.
- Se incorpora la información sin entrar al detalle, por lo que una vez cumplimentado al editar todo el documento se obtiene un producto que, a veces, no responde al formato de informe que exige el financiador.

En ocasiones, la presión de Mundubat para cumplir con los procedimientos de la cooperación ha podido generar algún malestar en el equipo de ANZORC ya que los requisitos y tiempos para la rendición de cuentas no siempre se adecúan a las complejas dinámicas locales existentes en los territorios rurales. En este sentido, los dos principales problemas se han dado en la entrega a tiempo de informes y productos de las consultorías o errores en los soportes financieros.

Una de las quejas recurrentes de todo el personal de ANZORC y de las organizaciones locales es que, en muchos casos, la parte administrativa requería de una importante inversión de tiempo restándosele a la parte política, que es la verdadera esencia de la organización.

*“Desde el inicio, nosotros concebimos que el Proyecto contribuía al avance de nuestras líneas estratégicas, uno imagina que Mundubat tiene estos intereses, pero ellos también están pendientes de lo que el cooperante exige...algo en común también con nosotros, pero la diferencia es que para nosotros lo primero es lo político...eso ha generado algunos roces. Las reuniones son de seguimiento y de los objetivos políticos del proyecto, se evalúan los productos que tocan entregar...encajado en lo que se propuso y qué resultados se obtienen. En estas evaluaciones hay posiciones contrarias*

Otra de las debilidades detectadas es la gran rotación de personal que ha limitado un seguimiento continuo de la gestión del proyecto. Si bien esta rotación se ha dado en diferentes niveles, ha afectado especialmente en la coordinación tanto de Mundubat como de ANZORC. Todas las personas entrevistadas de ambas organizaciones aclararon que tantos cambios de equipo han dificultado la división de funciones.

En el caso de **ANZORC**, durante la vida del proyecto (inicialmente de dos años) ha habido tres coordinadoras y dos administradores.

*“nosotros tuvimos varias dificultades, tres coordinaciones. Se ha presentado muchos problemas en la ejecución; han gestionado con fallos en la planeación y cumplimiento con los tiempos...sobre todo en los pasados años. De ahí que la Junta directiva tomó la decisión de cambiarlas. No estaban encajando los objetivos políticos con el Proyecto y por eso al final, lo asume la responsable de Mujer y Género. Eso ha sido difícil porque ha llegado en la ejecución en el último año, con retrasos y ya casi terminado, con unas dinámicas ya establecidas de años anteriores...ahorita que estamos en el final, creo que ha sido una decisión acertada. En algún momento, las anteriores no garantizaban la correspondencia con lo programático, los recursos y los tiempos. La primera renunció porque valoró que no tenía capacidades técnicas para la administración y la segunda, se retiró con la Junta Directiva, por retrasos, productos faltantes...tocó hacer un empalme para lograr recuperarlos”.*

En el caso de **Mundubat** en Colombia, han pasado por el cargo de coordinación cuatro personas, lo que ha condicionado, tangencialmente, el desarrollo del Proyecto ya que siempre se requiere un tiempo para conocer el contexto, apropiarse del proyecto y generar la confianza con la socia.

*“Cuatro personas además con perfiles muy diferentes y que siempre genera cambios en las dinámicas en función de cada una de ellas, unas priman más que otras la parte política o la financiera”.*

Pese a los cambios de personal, las reuniones de coordinación entre Mundubat y ANZORC han sido periódicas, una vez al mes (antes y después del Gong) así mismo trimestralmente entregan informes técnicos y financieros que revisan primero el personal en terreno y luego en la sede de

Mundubat, que lo remite a Gobierno Vasco. Todas las personas entrevistadas coinciden que la interlocución ha sido excelente y siempre se ha conversado sobre los problemas con confianza y buscando soluciones consensuadas.

Tras el análisis de la documentación facilitada y las entrevistas realizadas, se puede afirmar que se han cumplido con las responsabilidades asignadas y cuando se han presentado retrasos en la implementación de actividades, demora en la entrega de productos, o errores en la justificación, siempre se han encontrado alternativas de solución. En todos estos procesos, además, ha jugado un rol clave el control de la Junta de ANZORC para garantizar el cumplimiento de los objetivos del Proyecto y la evaluación del personal.

Respecto al **equipo técnico del proyecto** por parte de ANZORC; desde el inicio se definieron perfiles para cada puesto en los que se detalla la formación y la experiencia requerida. Habitualmente, ANZORC oferta la convocatoria a los integrantes de las organizaciones ya que, como se ha señalado anteriormente, además de valorar competencias más relacionadas con conocimientos, prioriza que se conozcan en los territorios y sean reconocidas en los mismos. También se tienen en cuenta capacidades para el trabajo con mujeres campesinas relacionadas más con liderazgo, empatía, capacidad propositiva, trabajo en equipo y de adaptación a entornos adversos, sin olvidar el compromiso político. Por último, juega un rol clave en los territorios para la selección de equipo, la valoración de las organizaciones.

Todo lo anterior se considera adecuado y necesario para asegurar la buena gestión del proyecto atendiendo a la naturaleza e intereses de la socia local y de los territorios donde se ha llevado a cabo el proyecto. Este ha sido a nuestro juicio, un elemento clave para que el proyecto, pese a los retrasos en la ejecución, haya podido ejecutarse en un contexto tan adverso y con un fenómeno tan inesperado como el COVID-19. Uno de las dificultades a reseñar es que ANZORC no tiene larga trayectoria en cooperación al desarrollo y no ha sido fácil la apropiación de procesos formales, sobre todo, para la justificación financiera.

Por último, señalar que el equipo ha contado con las capacidades necesarias para abordar de forma adecuada **el enfoque de género, étnico, territorial y de derechos humanos**. ANZORC está constituido por un equipo con larga experiencia y acreditada formación sobre todo en el trabajo con mujeres, en los territorios y desde la defensa de los derechos humanos, probablemente su mayor debilidad sea el trabajo para integrar efectivamente las reivindicaciones específicas de los pueblos indígenas y afrocolombianos. Esta dificultad puede estar relacionada con que ANZORC tiene como eje estructural político reivindicativo el campesinado como una categoría política más homogénea. Se valora que cada vez se está ampliando las discusiones y visibilizando estas especificidades (al igual que se hizo con otras categorías políticas como mujeres).

### 3.2.2. Gestión y ejecución de los recursos

#### Una gestión de los recursos transparente y responsable

La transparencia de los recursos del proyecto ha estado garantizada en primer lugar, por **las políticas y los procedimientos** establecidos por ANZORC y Mundubat en coherencia con la normativa de la AVCD. Un sistema que exige la actualización del efectivo y el saldo bancario, la actualización de transferencias, las nóminas o los cierres y presentación de informes financieros. En segundo lugar, porque se ha tenido la **documentación** necesaria para un adecuado control financiero. En tercer lugar, por la **supervisión y revisión** de la gestión financiera y administrativa.

ANZORC asume que la mejor manera de reducir el riesgo de fraude es supervisar y revisar todos los movimientos, tanto de políticas como de documentación. El área de administración tiene sus propios controles internos, con revisiones periódicas y aleatorias de los informes financieros. Son tareas además que asume la Junta, la Asamblea y las Comisiones. Únicamente en algunas ocasiones y con carácter puntual, Mundubat ha tenido que reclamar algunos soportes de gastos (lo que en Colombia se denomina legalizaciones).

En relación al reparto equitativo, en el presupuesto inicial se garantizó una distribución por nodos y territorios, pero ante la disparidad de las capacidades instaladas de unas organizaciones y otras, y con el fin de avanzar en la ejecución de algunas actividades, se han asignado recursos a aquellas que pueden llevarlas a cabo en tiempo y forma según el cronograma. También ha habido un problema con la monetarización que provocó la retención por parte de Mundubat de una transferencia ya que el banco al que se realizan las transferencias es una caja social con un límite sobre la cantidad de dinero que se puede monetarizar. Los fondos se devolvieron a España y se abrió una nueva cuenta bancaria.

En cuanto a la distribución de los recursos por componentes, ha existido un procedimiento claro y transparente entre los tres seleccionados como los principales. Entre las prioridades de ANZORC y Mundubat desde el año 2017 fue la elaboración del presupuesto basándose en insumos que aportaban las organizaciones en los territorios para los costes por cada unidad actualizados y una distribución por resultado que garantizara los recursos imputados a cada actividad. La monetarización y la actualización continua fueron claves para evitar que los gastos superaran las previsiones y los sobrecostes terminaran afectando a los resultados.

Para controlar el presupuesto, el equipo responsable ha implementado una serie de medidas muy adecuadas y satisfactorias: 1. Realización de previsiones para tomar decisiones de manera precisa y puntual. 2. Seguimiento de los gastos con los límites establecidos según normativa. 3. Apropiación de los procesos para la transparencia por parte de todo el personal. 4. Información y conocimiento de todo el equipo y a las organizaciones sobre las posibilidades y limitaciones para cambios presupuestarios. 5. Actualización continua para corregir posibles desviaciones y poder reaccionar a tiempo.

### **Los recursos puestos a disposición del proyecto: adecuados y suficientes**

Durante las entrevistas, la mayoría de las personas entrevistadas de ANZORC coinciden en afirmar que el proyecto fue muy ambicioso en su formulación y que contó con recursos económicos limitados. En opinión de las evaluadoras, efectivamente el proyecto fue ambicioso pero dicha ambición no se podría haber paliado con más recursos económicos sino con una formulación ajustada al tiempo real previsto para conseguir los resultados y con una mayor limitación geográfica y de nodos. Es decir, querer conseguir consolidar procesos con las mujeres campesinas en dos años en territorios tan extensos y complejos geográfica y políticamente es lo que define su ambición independientemente del presupuesto. Contar con más de medio millón de euros para un proyecto de dos años es un presupuesto suficientemente adecuado para trabajar temas de fortalecimiento, capacitación y participación.

Del presupuesto total del proyecto: €741.945,4 para dos años de duración. €593.314.09. son financiados por el gobierno vasco y el resto €148.631.36 de cofinanciación distribuido de la siguiente manera: €80.390.43 Otras aportaciones, €47.737 Aporte de ANZORC y €20.503.92 Mundubat.

En el cuadro siguiente se muestra la distribución por los rubros principales, así como el porcentaje que le corresponde en función del monto total.

Rubro	PPTO SUBVENCION (en euros)	%	PPTO TOTAL (en euros)	%
Equipos y materiales	71.148,78	12%	79.532,66	11%
Personal local	97.323,50	16%	147.902,21	20%
Personal expatriado	50.862,84	9%	71.336,76	10%
Capacitación y formulación	283.638,44	48%	340.227,28	46%
Equipos, materiales y fungibles	42.944,62	7%	55.520,62	7%
Evaluación	14.000,00	2%	14.000,00	2%
Funcionamiento	33.395,91	6%	33.395,91	5%
<b>TOTAL</b>	<b>€ 593.314,09</b>	<b>100%</b>	<b>€741.915,44</b>	<b>100%</b>

En el cuadro siguiente se muestra la subvención del Gobierno Vasco y del presupuesto total.

RESULTADOS	PPPTO SUBVENCION GV (en euros)	%	PPTO TOTAL (en euros)	%
R 1 <i>Mejoradas las capacidades políticas y técnicas de liderazgo comunitario y autonomía productiva, con enfoque de género, en organizaciones campesinas de 4 ZRC.</i>	183.533,91	50%	217.468,87	49%
R 2 <i>Fortalecida la participación cualificada y representación política de las mujeres campesinas en 9 Organizaciones Campesinas de las ZRC del noroccidente del país.</i>	72.538,11	20%	99.831,49	22%
R 3 <i>Incorporado el enfoque de género en la política institucional y estructura organizativa de la Asociación Nacional de Zonas de Reserva Campesina (ANZORC).</i>	112.650,71	31%	130.330,60	29%
	368.722,73	100%	447.630,96	100%

Respecto a la distribución entre los 3 resultados del proyecto, de los €368.722,73 que se destinan a lo programático, sus montos y porcentajes son los siguientes:

El 50% del presupuesto se destina al componente de formación, lo que tiene sentido ya que incluye los costos de traslado en los territorios de las personas participantes, así como la contratación de consultoras y personal para el desarrollo de las escuelas de formación. El resto de porcentajes: 20% para el R2 y 31% para el R3 también se adecuan para cubrir los costes de las actividades definidas.

Es importante señalar que en el R1 es donde se incluye el presupuesto para las actividades vinculadas con lo productivo: Del presupuesto destinado a este Resultado (€183.533,91), el 31% se destinó a apoyo técnico y a la identificación y formulación de proyectos productivos (€45.197) y el 6% para el intercambio de experiencias productivas desde la economía campesina (€11.613). Como se puede apreciar, el presupuesto destinado a actividades productivas era pequeño y en ese sentido es comprensible la decepción que supuso para las organizaciones locales este hecho teniendo en cuenta que para la población campesina era una de sus principales prioridades y se esperaba un proyecto con un componente productivo con implementación de iniciativas productivas. Este tema de reducción del componente productivo, como se ha explicado, fue una decisión política del proceso final de formulación y por tanto como consecuencia en el diseño del presupuesto se traslada esta reducción (siendo por tanto consecuente sus montos con esa

decisión). No obstante en la última modificación presupuestaria solicitada, y con la aprobación del AVCD, se ajustó el presupuesto y se incrementaron los fondos destinado al componente productivo para, en la medida de lo posible, atender la demanda de la población en las actividades relacionadas con proyectos productivos<sup>20</sup>.

En cuanto a la ejecución del presupuesto, y como ya ha sido señalado, el proyecto ha tenido a lo largo de su vida una sub ejecución importante que le ha llevado a solicitar dos prórrogas que fueron aceptadas por la AVCD estableciendo como fecha final de la ejecución el 31 de marzo de 2021, 14 meses más tarde de lo previsto.

Con fecha de corte a abril, el proyecto se ha ejecutado al 100 %.

Según las entrevistas y los documentos revisados, desde la fase de formulación se realizó un análisis de la factibilidad del Proyecto estableciendo indicadores preliminares que conforman un sistema para la selección de los tiempos, los recursos y el presupuesto con el propósito de garantizar el cumplimiento de los tres resultados identificados entre Mundubat y ANZORC. En esta etapa inicial, una vez disponible el diagnóstico, se establecieron criterios de priorización para cada una de las actividades teniendo en cuenta los recursos metodológicos, humanos y materiales requeridos para su realización y la duración del Proyecto. Para ello se combinó las opiniones y percepciones de la población sujeto, personal de las organizaciones aliadas y equipo de ANZORC. Mundubat juega un rol más de acompañamiento respetando la toma de decisiones de la socia local.

Si bien el análisis de viabilidad utilizado no tiene en teoría ninguna fisura; en la práctica se dio una sub ejecución importante que, para la mayoría de las personas entrevistadas se debió a un exceso de actividades para un Proyecto de poco más de dos años al que hay que añadir un riesgo no identificado como el COVID-19.

Las razones principales que explican los retrasos en la ejecución son las siguientes:

- Al inicio del proyecto, el **proceso de toma de decisiones a nivel político** de ANZORC fue muy lento, lo que para muchas personas del equipo entrevistadas se percibe como una pesada herencia que se ha arrastrado a lo largo de todo el periodo de ejecución. Los representantes de Mundubat en Colombia y las coordinadoras al inicio del Proyecto de ANZORC, afirman que se presentaron dificultades para iniciar el Proyecto. Reconocen que era muy lento el proceso de toma de decisiones a nivel político y eso dificultó la implementación de las actividades planificadas provocando retrasos de seis meses una vez aprobados y recibidos los fondos. Eso generó problemas de credibilidad también en los territorios y recuperarla ocasionó demoras en los compromisos adquiridos con las organizaciones aliadas.
- El **cambio permanente de personal del equipo**, sobre todo en la coordinación del Proyecto en ANZORC y la implicación para su seguimiento de 7 personas diferentes en sede y terreno por parte de Mundubat también propició tiempos de adaptación y traspaso.

---

<sup>20</sup> En el nuevo presupuesto, los rubros quedan de la siguiente manera: Apoyo técnico €36.009, Gira de intercambio €3.411 y el nuevo rubro para Propuestas productivas €18.579.

- **Incremento de la inseguridad en los territorios** que paralizó algunas actividades, o modificó los lugares de realización y del personal responsable.
- **Impacto del COVID-19** que significó que desde marzo a agosto del 2020 se ralentiza de manera notable la ejecución. No es posible en este tipo de Proyectos transformar completamente las actividades presenciales en los territorios en actividades virtuales, por las dificultades de conectividad y la escasez de tecnología. En la medida de lo posible, se llevaron a cabo virtualmente aquellas que fueron viables.
- Las limitaciones propias de la **estructura agraria en Colombia** por la diversidad de actores y las limitaciones de la participación en sus espacios de incidencia, claves para un Proyecto que pretende fortalecer las organizaciones y posicionar la agenda de las mujeres campesinas.
- **La estigmatización, los asesinatos y la persecución del movimiento social** y en especial del movimiento campesino con el cambio de Gobierno de Duque que generó la desaparición de algunas organizaciones y en otros casos, limitar su actividad ante los riesgos.
- **Las resistencias de algunas ZRC** ante la ejecución de la estrategia especifican de empoderamiento para las mujeres campesinas (eje transversal del proyecto), lo que supuso inversión de tiempo y cierta ralentización en las actividades.
- **La articulación de 63 organizaciones vinculadas al Proyecto es muy compleja** y requiere tiempos y mecanismos de comunicación que, por las distancias, los tiempos y los recursos, no son tan ágiles como lo deseado.
- **Incumplimiento de los tiempos de los contratos de algunas consultorías**, sobre todo el trabajo con módulos de formación para las escuelas.

Estos retrasos en la gestión que llevan a la solicitud de prórrogas y la ampliación del plazo de ejecución, ocasionan como principal problema el que ANZORC destinen todos los fondos para las actividades quedándose sin recursos para personal. Eso supone que la socia local tiene que buscar otra fuente de financiación para recursos humanos.

La situación por parte de ANZORC se solventó mediante las siguientes medidas:

1. A través de las consultorías ya que, por su tipo de contrato no tuvieron dificultad para adaptarlas a las prórrogas al convenio ya que los montos destinados eran fijos.
2. Algunos puestos como el de auxiliar contable se compartió entre varios proyectos que ejecutaba la organización. Los gastos del administrador/supervisión-dirección de proyectos fueron asumidos en su totalidad por la ANZORC.
3. Los contratos por pago de servicios mensuales para el personal local y de comunicaciones se cubrió gracias a que varias de las actividades proyectadas tuvieron menos costo del proyectado.

Este movimiento que sobrepasó el 20%, fue consultado previamente con MUNDUBAT y posterior a su aprobación, se reajustó el presupuesto para cubrir estos faltantes.

El cálculo de presupuesto para cada actividad ha sido acertado y los cambios que se han dado no han supuesto modificaciones sustanciales que hayan superado el 20% que establece la AVCD. Como se ha señalado la presencia del COVID-19 significó cambios en el presupuesto como por ejemplo destinar fondos y recursos para la bioseguridad. Específicamente se produjo la anulación de la actividad del intercambio de experiencias productivas, sin embargo, su remanente se tradujo en la posibilidad de implementar 2 iniciativas productivas más de los 9 proyectos previstos inicialmente

### **Participación de las mujeres en las estructuras de gestión.**

La mayoría del personal contratado para la gestión del Proyecto, desde la coordinación, hasta la administración, las responsables de comunicación, formación o desarrollo productivo son mujeres. Por parte de Mundubat, las personas responsables de la coordinación en Colombia, así como el personal en Bilbao son mujeres. Este peso femenino en la estructura es importante no solo desde el punto de vista cuantitativo, al ayudar a la construcción de imaginarios donde las mujeres tienen presencia en los espacios de gestión y dirección; sino también al facilitar el diálogo y la buena comunicación por tratarse, no solo de mujeres, sino de mujeres formadas y/o concienciadas en los derechos de las mujeres y la igualdad de género.

También se han puesto en marcha iniciativas para favorecer la participación de las mujeres teniendo en cuenta que sus jornadas de trabajo en el campo y en la casa no le permite ausentarse durante largos periodos fuera de la casa. Para ayudar a la conciliación, se organizaron escuelas para niñas y niños donde pudieran estar cuando ellas asistían a reuniones y formaciones y también se reconoció el transporte y la alimentación de las personas dependientes.

Otro de los elementos favorecedores para la participación es que se adecuaron espacios y horarios en función de las tareas y las dinámicas de cada una en los territorios, siempre intentando consensuar las fechas.

En el caso de presentarse situaciones concretas en las que el marido prohibía la participación de las mujeres en las actividades, se solían realizar visitas para establecer una negociación con él, incluso se ha llegado a invitarlo a participar.

En situaciones de inseguridad, las organizaciones han acompañado como medida de protección para minimizar riesgos y se han aplicado los protocolos de DDHH y seguridad. En los casos detectados de violencias, se ha asesorado en las rutas para la atención ya que el Proyecto no tiene recursos para asumir espacios de albergue temporal para las mujeres víctimas-sobrevivientes.

### **3.2.3 Sistema de monitoreo y seguimiento del Proyecto**

#### **Buen sistema de seguimiento, aunque burocrático**

Al inicio del Proyecto, se diseñaron instrumentos de planificación a nivel técnico que ANZORC denomina “sistema de semáforos”, un cronograma en el que se detallan actividades, responsables y tiempos para cada semestre. A nivel financiero y administrativo, se elaboró un presupuesto que facilita el seguimiento en la ejecución. En concreto, una vez gestionados el 70 % de los fondos, se solicita una nueva transferencia, siempre en coherencia con los avances en las actividades programadas en el cronograma. Los informes al financiador suelen ser por porcentaje de ejecución y a veces, coinciden más o menos anualmente.

Inicialmente, los informes se elaboraban trimestralmente, con el Gong la temporalidad cambió y se entregaron mensualmente. Al ser el Gong una plataforma on-line donde se monta la información del proyecto (matriz y presupuesto) mantiene la información actualizada con la descripción de los avances de las actividades, fuentes de verificación y los justificantes adjuntos mensualmente. Estos instrumentos en terreno orientaban las reuniones programadas de manera sistemática entre ANZORC y Mundubat en Colombia, que luego se enviaban a la sede

en Bilbao, donde el departamento de Género y Feminismos y la coordinadora de Mundubat en el país, estudiaban la información.

A nivel de Mundubat, anualmente se realiza el Barnetegi, un espacio en el que participan todas las delegaciones y las sedes donde se comparte los avances de los países y de los proyectos más relevantes y se analiza la coyuntura para identificar las prioridades de las futuras planificaciones.

Estos procedimientos han permitido el adecuado seguimiento del proyecto a todos los niveles, desde el político – programático hasta el financiero y de ejecución de actividades. No obstante, para algunas personas entrevistadas tanto de ANZORC como de Mundubat, son demasiado *“engorrosos y burocráticos y requieren demasiado tiempo. Cada vez que hay un gasto, se deben pasar por numerosos papeles y firmas.”*

Esto es especialmente cierto cuando se trata de organizaciones sociales campesinas cuya prioridad es la reivindicación de sus derechos y el cumplimiento de sus demandas. Si bien es un problema muy recurrente en este tipo de proyectos con socias locales que no son ONGs, es necesario seguir explorando alternativas en próximos proyectos que agilicen los trámites y no resten tiempo a lo político buscando cumplir a la vez con procedimientos de monitoreo pertinentes:

*“Desde sede a veces pecamos, ante la multitud de proyectos en cartera y la multiplicidad de tareas, en un seguimiento muy centrado en la norma, en la justificación de los fondos ...”.* Ex miembro del equipo de Mundubat.

Aun con las debilidades mencionadas se valora que la metodología aplicada ha sido adecuada, las actividades se controlaron oportunamente y el equipo técnico elaboró de manera sistemática, coordinada y en tiempo los informes de seguimiento solicitados.

Los instrumentos aplicados para el seguimiento han permitido a ANZORC y a Mundubat obtener información útil para reconducir el proyecto y proporcionar insumos relevantes en la evaluación final. Los formatos de informes y la plataforma Gong redefinieron las dinámicas de rendición de cuentas de las organizaciones aliadas y del propio equipo de ANZORC, facilitando la participación de los diferentes actores en el manejo de la información recopilada que permitió buscar soluciones en caso necesario.

Si bien lo administrativo llevó un tiempo excesivo para una organización social como ANZORC, también es cierto que ha sido notable la fluidez del intercambio de información a través de reuniones periódicas a todos los niveles. La socialización de resultados se define como un componente imprescindible en el seguimiento del Proyecto para el aprendizaje, la participación y la rendición de cuentas, que no se limitó al intercambio de información con los actores clave en terreno y en sede, sino que analizó los impactos a nivel político establecidos entre Mundubat y ANZORC, sobre todo la Comisión Política que se mantenía actualizada de lo que ocurría en el Proyecto.

Solamente cabe mencionar que la sobrecarga de trabajo del personal de Mundubat en Colombia ha supuesto una limitación en el monitoreo en terreno. Como consecuencia no se ha podido acompañar y dar seguimiento a todas las zonas de intervención del proyecto como estaba programado.

A nivel de ANZORC, se programaron reuniones sistemáticas del equipo técnico con la coordinación y las organizaciones aliadas que se reportaban a la Junta y a la Comisión Política.

La elaboración de los informes de avances a presentar a AVCD supuso una serie de desafíos sobre todo para el equipo de ANZORC ya que se trata de personal que gestiona actividades formativas, productivas o de comunicación y no reporta con el lenguaje y el formato de un informe técnico. Por tanto, entregar de manera oportuna los informes en tiempo y forma supuso un gran esfuerzo en los que ANZORC se sintió presionada en algunos momentos. Cabe decir que Mundubat acompañó en la elaboración y la revisión de diferentes versiones hasta lograr la calidad requerida para su remisión y de alguna manera, y como elemento positivo, este ejercicio supone dejar instaladas capacidades en gestión de proyectos para ANZORC.

### 3.3. Eficacia

**El proyecto ha alcanzado los tres resultados previstos logrando dejar una importante cantidad de productos de alta calidad y muy valiosos para el trabajo futuro tanto de las mujeres como de la organización.**

Para el análisis de la eficacia comenzaremos analizando el grado de cumplimiento de las actividades, logro de productos y avance de los indicadores para, posteriormente, hacer el análisis cuantitativo y cualitativo sobre el alcance de los logros previstos inicialmente. La lógica de análisis será: actividades realizadas – principales productos obtenidos – contribución al cumplimiento de los indicadores – logros más importantes alcanzados – aporte de los logros a los resultados. Para este primer punto del análisis se utilizará como fuente principal de información el último informe narrativo entregado a las consultoras con corte de febrero 2021. La información se complementará con las entrevistas realizadas al administrador y a la coordinadora del Proyecto el 10 de marzo, semana en la que se realizaron las últimas actividades de cierre.

**Tabla de verificación del grado de cumplimiento de los indicadores**

<b>OE Promover el ejercicio igualitario de los derechos políticos y económicos de las mujeres organizadas en las ZRC del noroccidente colombiano</b>		
<b>INDICADORES</b>	<b>Cumplimiento de las Metas establecidas</b>	<b>%</b>
OE. IOV1. Al finalizar el proyecto, ANZORC se apropia de estrategias y herramientas para trabajar el empoderamiento de las mujeres campesinas a nivel nacional, regional y local desde un enfoque de economía del cuidado y ecológica.	Elaborados 2 documentos de campañas comunicativas. Elaborados los módulos <sup>21</sup> para las Escuelas Nacional, Regional y Local, así como materiales pedagógicos. 9 planes de fortalecimiento organizativo. Informe de seguimiento de la implementación del Acuerdo Agrario.	<b>100%</b>
OE. IOV2. Al finalizar el proyecto, las 9 organizaciones locales de las 4 ZRC de ANZORC cuentan con al menos 1 propuesta política de las mujeres en cada una de sus organizaciones. En total, 9 propuestas políticas de mujeres.	Se cuenta con 9 propuestas políticas (una por cada organización) que han sido presentadas por cada organización en un acto conjunto celebrado el 11 y 12 de marzo de 2021 en la ciudad de Montería, Córdoba.	<b>100%</b>
OE. IOV3. Al finalizar el proyecto, las mujeres rurales de 9 organizaciones campesinas de 4 ZRC del noroccidente del país aumentan en un 20% su nivel de participación política en los escenarios organizativos y comunitarios.	La relatoría de la constitución de la Coordinadora de Mujeres del Noroccidente da cuenta de la incidencia y mayor participación en las organizaciones campesinas. Por otra parte, se incrementó la participación de mujeres en la comisión política. Con respecto a la ZRC de Valle del río Cimitarra y Guamocó, hay dos mujeres delegadas representando el Nodo Nororiente. Actualmente, la junta directiva se compone de 7 delegados, uno por cada nodo de la ANZORC, de los cuales 4 son hombres (centro, suroccidente, nororiente y noroccidente) y 3 mujeres (caribe, oriente y sur). Si bien se ha producido un aumento de las mujeres, no es posible determinar se ha incrementada en un 20% la participación de las mujeres en las 9 organizaciones.	<b>Sin poder determinar %</b>
OE. IOV4. Al finalizar el proyecto 9 organizaciones campesinas del país reconocen las desigualdades que viven las mujeres rurales frente a los hombres dentro de las economías campesinas y hacen planteamientos para su transformación.	Realización de la campaña “Nuestros Cuerpos y territorios libres de violencia”  Realizada la evaluación externa que da cuenta de los procesos de formación y de conciencia frente a los procesos y desigualdades con los hombres.	<b>100%</b>

<sup>21</sup> La Escuela posee ocho grandes bloques temáticos: 1. Cuerpos y territorios en resistencia: el cuerpo-territorio de las mujeres campesinas, 2. Fortaleciendo la autonomía de las mujeres campesinas, 3. Visibilizando nuestras luchas: feminismos y procesos organizativos emancipadores de las mujeres, 4. La arquitectura institucional bajo la lupa de la mujer campesina, 5. Las políticas públicas bajo la lupa de la mujer campesina: políticas públicas, enfoque de género, y paz 6. Apuestas políticas de ANZORC y enfoque de género, 7. Agenda política de las mujeres de las ZRC y 8. Planeación estratégica para posicionamiento de agendas.

OE. IOV5. Al finalizar el proyecto, se han desarrollado las Escuelas de Formación de Mujeres Campesinas con tres niveles de formación: nacional, regional y local, formando a un total de 182 personas formadas (96 mujeres y 86 hombres)	Realización de 2 Escuelas Nacionales, 9 Escuelas Locales con Juntas Directivas.  En total se ha formado a 204 personas: 144 mujeres y 60 hombres. La suma total de personas formadas, así como la de mujeres supera el objetivo previsto. Si bien en el caso de los hombres está por debajo, en términos generales el indicador se ha sobrepasado en un 100%.	<b>112%</b>
OE. IOV6. Al finalizar el proyecto al menos 90 mujeres rurales organizadas de 4 ZRC del noroccidente colombiano han mejorado sus capacidades y habilidades técnicas para realizar iniciativas productivas propias con sostenibilidad ambiental.	136 mujeres han participado en los círculos de estudios y en el diseño de los perfiles productivos.	<b>151%</b>
OE. IOV7. Tras dos años de ejecución, al menos 200 mujeres han participado activamente en los encuentros nacionales de las ZRC.	Realización del Tercer encuentro de Mujeres de ZRC en Bogotá, con la participación de <b>240 delegadas</b> de los 7 nodos de la ANZORC, entre las que se incluyen las delegadas de la CNMZRC.	<b>120%</b>
OE. IOV8. Tras dos años de ejecución, al menos 25 mujeres han logrado visibilizar el papel de la mujer rural presentando informes, documentos, estrategias o campañas, y liderando espacios de intercambio	Aunque no consta información en las Fuentes de Verificación para este indicador, el equipo evaluador valora que en su medición hay que tener en cuenta a las Campañas comunicacionales: “Voces Campesinas” y “Nuestros Cuerpos y Territorios libres de violencias” ya que en sus programas radiales se han visibilizado 6 perfiles de mujeres campesinas. También se han llevado 2 espacios con la institucionalidad y uno de intercambio con la CLOC Vía Campesina.  No hay constancia en el informe sobre si se ha alcanzado el número de 25 mujeres, pero dadas las actividades llevadas a cabo, especialmente en el marco de las campañas comunicacionales, se valora que se ha alcanzado la meta.	<b>100%</b>
OE. IOV9 Al finalizar el segundo año, se cuenta con 6 documentos <sup>22</sup> propositivos que incluyen la perspectiva de las mujeres campesinas para el acompañamiento internacional y nacional en el marco del Acuerdo Final de Paz (puntos 6.4.2 y 6.1)	Elaborado, socializado y aprobado 1 documento sobre la implementación del Acuerdo de Paz con enfoque de género y territorial	<b>100%</b>
<b>RESULTADO 1: Mejoradas las capacidades políticas y técnicas de liderazgo comunitario y autonomía productiva, con enfoque de género, en organizaciones campesinas de 4 ZRC</b>		
<b>INDICADORES</b>	<b>Cumplimiento de las Metas establecidas</b>	<b>%</b>
<b>R1. IOV1.</b> Al finalizar el primer año, un total de 34 mujeres se han formado en temáticas como: Empoderamiento político y económico, Derechos Humanos y Derechos de las Mujeres, Soberanía	Según información extraída del informe final de febrero 2021; al menos se han formado a 57 mujeres <sup>23</sup> .	<b>167%</b>

<sup>22</sup> Este indicador fue modificado ya que en dos años no es posible alcanzar 6 documentos quedando aprobada la meta de 1 documento.

<sup>23</sup> Es probable que sea un número más elevado si se tiene en cuenta a las participantes en las Escuelas Locales realizadas en las 9 organizaciones de las 4 ZRC.

Alimentaria, Acuerdo Final de Paz e Incidencia política de las Mujeres campesinas. De acuerdo a la estructura organizativa, se distinguen entre: - 16 mujeres de la Coordinadora Nacional de Mujeres, y - 18 mujeres de las 9 organizaciones regionales (4 ZRC)		
<b>R1. IOV2.</b> Al finalizar el segundo año, las 18 mujeres formadas de 9 procesos organizativos realizan al menos <b>cuatro réplicas</b> de formación de los módulos en cada organización llegando a <b>148 personas</b> (62 mujeres y 86 hombres) en sus comunidades y/u organizaciones. - 57 integrantes de Juntas Directivas (40 hombres y 17 mujeres) y - 90 integrantes de los equipos técnicos de las organizaciones (46 hombres y 45 mujeres)	Del Informe final se extrae que se han realizado 12 Escuelas Locales, en las que han participado un total de 355 personas (240 mujeres y 115 hombres). No se ofrecen datos respecto a cuántas de estas personas eran integrantes de Juntas Directivas e Integrantes de Equipos técnicos. No obstante, con la información secundaria obtenida, queda evidencia del interés de ANZORC por promover la participación de las Juntas Directivas y equipo técnicos de sus organizaciones, lo que genera una probabilidad alta del cumplimiento del indicador. Sin embargo, no se puede establecer el dato cuantitativo exacto que dé cuenta del logro del mismo por falta de fuentes primarias que lo establezcan.	<b>Sin poder determinar</b>
<b>R1. IOV3.</b> Al término del proyecto <b>90 mujeres</b> campesinas de las <b>9 organizaciones regionales</b> de las ZRC mejoran sus capacidades técnicas y habilidades para diseñar <b>proyectos productivos colectivos</b> desde la economía del cuidado y ecológica	136 mujeres de las 9 organizaciones han participado en procesos de formación y diseño de proyectos productivos	<b>151%</b>
<b>R1. IOV4.</b> Al finalizar el proyecto, más de 60 mujeres reconocen al menos 20 iniciativas productivas exitosas en las 2 giras de intercambio productivas.	Realizada <b>1 gira de Intercambio Nacional de experiencias productivas</b> que ha contado con la participación de 14 mujeres campesinas. Este indicador no se ha cumplido ya que la pandemia del COVID-19 no ha permitido que se realice la 2ª gira prevista. Su presupuesto se ha destinado a la implementación de 3 iniciativas productivas de las 4 ZRC: ZRC de Valle del río Cimitarra y Guamocó y ZRC de río Mata Cauca y Nudo de Paramillo.	23% alcanzado en cuanto a las mujeres. 50 % en relación a las giras
<b>R1. IOV5.</b> Al finalizar el proyecto <b>90 Mujeres</b> de 9 grupos de mujeres tienen un programa básico de autogestión y emprenden al menos una iniciativa productiva eco-sostenible en cada grupo.	<b>126 mujeres de 9 grupos de mujeres cuentan con un perfil productivo e</b> implementación de dos iniciativas productivas de las 4 ZRC. Una para la Zrc de Valle del río Cimitarra y Guamocó y la segunda para la ZRC de río Mata Cauca y Nudo de Paramillo.	<b>22%</b>
<b>R1. IOV6.</b> Al finalizar el primer año al menos el 60% de las mujeres participantes en las Escuelas de Formación han mejorado su percepción sobre su propia capacidad de liderazgo político y comunitario	Con la información que se ha obtenido durante el proceso de la evaluación no es posible medirlo cuantitativamente. Si se puede medir cualitativamente en base a la información extraída tanto del diagnóstico como del informe final; así como de las entrevistas realizadas a las mujeres participantes a la escuela. En base a la triangulación de estas tres fuentes de información se desprende que es más que probable que al menos el 60% de las mujeres hayan mejorado su propia percepción sobre su capacidad de liderazgo político y comunitario.	<b>100%</b>
<b>A1.1 Productos principales obtenidos con la actividad:</b> - 10 reuniones de la CNMZRC <sup>24</sup>		

<sup>24</sup> En el primer periodo se llevó a cabo 1 reunión: 26 y 28 de julio 2018. En el segundo periodo 4 reuniones: noviembre de 2018, marzo de 2019, mayo de 2019 y julio de 2019. En el tercer periodo 3: septiembre de 2019, octubre de 2019, diciembre de 2019 y en el Cuarto periodo 2: 5 de octubre de 2020, de manera virtual, 26 y 27 de octubre. Total, de reuniones: 1+4+3+2= 10

- 4 acciones para consolidar la CNMZRC: Reunión de las mujeres del Nororiente; del Sur, del Suroccidente y del Noroccidente colombiano.
- 1 documento Feminismo Campesino
- 1 documentación de presentación de la CNMZRC
- 1 informe de seguimiento al Acuerdo de Paz
- 1 política Institucional de Género

**A.1.2 Productos principales obtenidos con la actividad**

- 1 Propuesta metodológica adaptada a la realidad y necesidades de las mujeres campesinas
- 1 Caja de herramientas con juegos didácticos ilustrados de manera personalizada.

**A.1.3 Productos principales obtenidos con la actividad:**

- Implementación del primer y segundo ciclo de la “Escuela de Formación Nacional Mujeres Campesinas Tejiendo Territorios de Paz” (con la incorporación en el segundo ciclo de una “Escuela para niñas y niños”)
- Implementación del primer y segundo ciclo de las **Escuelas Regionales** (con la realización de nivelaciones regionales entre el primer y segundo ciclo)
- Implementación de primer y segundo ciclo de las **Escuelas Locales** en las 9 organizaciones de las ZRC beneficiarios principales del proyecto: ACASA, ASCOA, ASOCBAC, ASCSUCOR, ACVC, AHERAMIGUA, ACNA, ASODECAS Y CAHUCOPANA.
- Elaboración de piezas comunicativas.

**A.1.4 Productos principales obtenidos con la actividad:**

- Elaboración de 1 programa curricular en formulación de proyectos productivos bajo un enfoque de economía del cuidado.
- Impartición de talleres para la formulación de proyectos productivos con las organizaciones de AHERAMIGUA, ACVC y CAHUCOPANA
- Impartición de círculos de estudios con las 9 organizaciones de las ZRC: ACASA, ASCOA, ASOCBAC, ASCSUCOR, ACVC, AHERAMIGUA, ACNA, ASODECAS Y CAHUCOPANA
- Elaboración de perfiles productivos para las 9 organizaciones de las ZRC
- Apoyo a dos iniciativas productivas de producción porcícola. Uno en la ZRC Nudo Paramillo y Mata Cauca y otro en la ZRC del Valle del río Cimitarra y Guamocó

**A.1.5. Productos principales obtenidos con la actividad:**

- Realización de 1 gira en el Sur y Centro del país “Por los caminos de la Reserva”

**A.1.6 Productos principales obtenidos con la actividad:**

- 1 Documento de Sistematización de la Experiencia del proceso formativo y de fortalecimiento de las mujeres de ANZORC

**RESULTADO 2: Fortalecida la participación cualificada y representación política de las mujeres campesinas en 9 Organizaciones Campesinas de las ZRC del noroccidente del país.**

INDICADORES	cumplimiento	%
-------------	--------------	---

<b>R2. IOV1.</b> Al finalizar el proyecto, se han realizado al menos <b>dos encuentros nacionales de las mujeres campesinas organizadas</b> al entorno de ANZORC de los 7 nodos regionales contando con la participación de la Coordinación Nacional de Mujeres de las ZRC de ANZORC.	Realización del Tercer Encuentro de Mujeres de las ZRC en enero 2020. Primer y único encuentro realizado durante la vida del proyecto ya que se optó por 1 solo encuentro, pero con mayor alcance y participación de mujeres en los 7 nodos regionales. Teniendo en cuenta las dificultades derivadas del contexto junto con la periodicidad del proyecto (dos años) el equipo evaluador considera que la decisión es acertada en términos asegurar una mayor participación política de las mujeres, por lo que se considera cumplido en un 100% el indicador.	<b>100%</b>
<b>R2. IOV2.</b> En el segundo semestre del primer año, 9 organizaciones campesinas de 4 ZRC del noroccidente colombiano cuentan con un <b>plan de fortalecimiento para incrementar la participación de las mujeres</b> los comités y/o grupos de trabajo a nivel local.	Elaboración y actualización de 9 planes de fortalecimiento, uno para cada una de las organizaciones de ANZORC. Cada plan cuenta con una propuesta de seguimiento para seguir con el trabajo en género por parte de las organizaciones.	<b>100%</b>
<b>R2. IOV3.</b> En el segundo semestre del proyecto, las organizaciones de mujeres campesinas cuentan con una agenda política en espacios internos.	Elaboración de la Agenda Política de las Mujeres Campesinas de las ZRC <sup>25</sup> . Se cuenta con una agenda política y organizativa de las ZRC de El Paramillo y Rio Matacauca. En el resto de espacios internos, si bien se han dado avances, no se ha podido constatar que existan agendas políticas como tal.	<b>50%</b>
<b>R2. IOV4.</b> Al finalizar el primer año del proyecto, 9 organizaciones campesinas de las 4 ZRC del noroccidente colombiano cuentan con un <b>Documento de Propuestas Políticas de Desarrollo Rural con enfoque de género.</b>	Elaborado 1 Documento de Propuestas Políticas de Desarrollo Rural con enfoque de género <sup>26</sup> .	<b>100%</b>
<b>R2. IOV5.</b> Al finalizar el proyecto se han creado al menos <b>5 nuevos Grupos o Comités de Mujeres</b> en los procesos organizativos territoriales afiliados a ANZORC	Se han creado cuatro Grupos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinadora Regional de Mujeres del Nodo Caribe</li> <li>2. Coordinadora Regional de Mujeres del nodo noroccidente</li> <li>3. Coordinadora Regional de Mujeres Campesinas del Nororiente Colombiano y</li> <li>4. Coordinadora de Mujeres de Noroccidente, Sur y Suroccidente</li> </ol>	<b>80%</b>
<b>R2. IOV6.</b> En el segundo año, las coordinadoras de mujeres a nivel nacional y local han presentado la Agenda política de las mujeres rurales de ANZORC ante diversos espacios institucionales.	No se ha realizado una presentación de la Agenda política como documento político de manera formal. Se han presentado algunos aspectos temáticos vinculadas a la Agenda en diferentes espacios, aunque no todos fueron institucionales. Específicamente el informe final indica: Universidad Javeriana, la Alta Instancia de Género y Dejusticia. Tanto por la información documental analizada como por las entrevistas realizadas no se considera que estas acciones sean suficientes para dar por cumplido el logro del indicador.	<b>0%</b>
<b>R2. IOV7.</b> Al finalizar el proyecto se han realizado y presentado, <b>al menos, dos documentos de veeduría de los acuerdos, con perspectiva de género,</b> ante la	Se cuenta con 1 documento sobre los acuerdos de paz con perspectiva de género, pero no se ha realizado la presentación ante la Comisión de Seguimiento, Impulso y Verificación a la Implementación	<b>0%</b>

<sup>25</sup> Por el momento es ANZORC, con la coordinadora del proyecto y la encargada de género, quien está participando en diferentes escenarios que posicionan la figura de las ZRC, así como las iniciativas de las mujeres campesinas y su Agenda Política.

<sup>26</sup> La elaboración del presente informe de evaluación coincidió con las actividades que estaba realizando el proyecto para obtener el mencionado producto, por lo que ya se cuenta con el mismo.

Comisión de Seguimiento, Impulso y Verificación a la Implementación del Acuerdo Final (CSIVI) y ante las instituciones encargadas del acompañamiento internacional a la implementación del Punto Agrario del Acuerdo Final de Paz.	del Acuerdo Final (CSIVI) y ante las instituciones encargadas del acompañamiento internacional a la implementación del Punto Agrario del Acuerdo Final de Paz.	
<b>R2. IOV8.</b> Al finalizar el tercer semestre del proyecto, las mujeres de las organizaciones campesinas de las 4 ZRC han presentado Documento de Propuestas Políticas de Desarrollo Rural con enfoque de género ante las siguientes instancias: - 9 organizaciones regionales campesinas, - Espacios de Unidad donde participa ANZORC - Institucionalidad local encargada de la implementación de los Acuerdos.	Para el momento de la elaboración del presente informe de evaluación, el Proyecto tiene pendiente una reunión para presentar el documento de Propuestas de Desarrollo Rural con Enfoque de Género con la Alta Instancia de Género para el cumplimiento del Acuerdo de Paz. Independientemente de su celebración, no es una acción suficiente en relación a las que establece el indicador por lo que no se ha cumplido con su logro.	<b>0%</b>
<b>R2. IOV9.</b> Al finalizar el proyecto, al menos el 30% de las mujeres formadas (organizadas en torno a ANZORC) ha <b>participado activamente en al menos un espacio de trabajo institucional</b> de implementación de los Acuerdos a nivel local.	El informe final del Proyecto no ofrece información cuantitativa ni inicial ni final para poder determinar el porcentaje de mujeres formadas que han participado en al menos en 1 espacio de trabajo institucional. El Informe únicamente señala que: <i>“Las mujeres de las CMNZRC han estado participando en espacios locales sobre la implementación del Acuerdo de paz”</i> y que <i>“La CNMZRC estuvo en constante relación con instituciones como la Alta Instancia de Género, para el seguimiento de la implementación de los Acuerdos.”</i>	<b>No se puede calcular</b>
<p><b>A.2.1 Productos principales obtenidos con la actividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes de fortalecimiento de las 9 organizaciones de las 4 ZRC y su actualización en DDHH, COVID-19 y situación de las mujeres.</li> </ul> <p><b>A.2.2 Productos principales obtenidos con la actividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 agenda Política de las Mujeres Campesinas de las ZRC.</li> <li>- Participación en 5 espacios de incidencia: Agencia de Renovación del Territorio (ART), la Instancia Especial de Mujeres para contribuir en el seguimiento del enfoque de género en la implementación del Acuerdo Final, Procuraduría Agraria, Instituto Krock, Dirección de Mujer Rural del Ministerio de Agricultura.</li> <li>- Esquema de incidencia</li> <li>- Agenda política y organizativa de las ZRC de El Paramillo y Rio Matacauca</li> </ul> <p><b>A.2.3 Productos principales obtenidos con la actividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Declaración Política de las Mujeres</li> </ul> <p><b>A.2.4 Productos principales obtenidos con la actividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formato de recolección de información</li> <li>- Ficha de seguimiento normativo</li> <li>- Informe final de Seguimiento e Implementación de los Acuerdos de Paz</li> </ul> <p><b>A.2.5 Productos principales obtenidos con la actividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización del III Encuentro de Mujeres de las Zonas de Reserva Campesina</li> </ul>		

RESULTADO 3: Incorporado el enfoque de género en la política institucional y estructura organizativa de la Asociación Nacional de Zonas de Reserva Campesina (ANZORC).		
INDICADORES	cumplimiento	%
<b>R3. IOV1.</b> Al finalizar el proyecto ha aumentado el porcentaje de mujeres en la estructura organizativa de ANZORC en un 30%.	<p><u>En agosto de 2019:</u>  Junta Directiva: 3 mujeres y 4 hombres (7 miembros en total)  CNMZRC: 14 delegadas  Comisión Política: 7 Mujeres y 17 Hombres (24 miembros en total)  <b>TOTAL:</b> 7+14+24= 45, de los cuales 24 son Mujeres, lo que representa el 53%</p> <p><u>En marzo 2021:</u>  Junta Directiva: 4 mujeres y 3 hombres  CNMZRC: 14 mujeres  Comisión Política: 14 mujeres y 10 hombres  <b>TOTAL:</b> 7+14+24= 45, de las cuales 32 son mujeres, representando el 71% de la estructura organizativa de ANZORC y superando con creces el 31% previsto en el indicador</p>	<b>100%</b>
<b>R3. IOV2.</b> Al finalizar el proyecto se ha comenzado a incidir desde ANZORC en al menos un espacio de reconocimiento específico de los derechos de las mujeres.	Acuerdo aprobado por la Junta Directiva de ANZORC para garantizar la participación política de las mujeres con sus hijos e hijas, creando las mejores condiciones para su participación efectiva.	<b>100%</b>
<b>R3. IOV3.</b> Al finalizar el proyecto, la Coordinadora Nacional de Mujeres de las ZRC de ANZORC ha celebrado al menos 10 reuniones de diseño y puesta en marcha de un plan de trabajo y fortalecimiento organizativo de las mujeres al interior de ANZORC.	Se han realizado 11 reuniones de la CNMZRC	<b>110%</b>
<b>R3. IOV4.</b> Al finalizar el primer año del proyecto, los órganos de coordinación, dinamización y dirección política nacional y regional de ANZORC han aumentado su sensibilidad en torno a las relaciones de género y a la incorporación del enfoque de género en el trabajo de fortalecimiento organizativo e incidencia política de ANZORC	Talleres de reflexión con la Junta Directiva, tanto con la anterior como con la actual. Acciones de sensibilización en la Asamblea ordinaria nacional de ANZORC sobre violencias de género y al interior de los órganos de dirección política a nivel nacional y regional	<b>100%</b>
<b>R3. IOV5.</b> Al finalizar el proyecto se cuenta con una <b>política institucional de género</b> aprobada y validada ante los organismos de decisión política de ANZORC	Se cuenta con una política institucional de Género aprobada y validada por la Asamblea de ANZORC el 11 de diciembre de 2020	<b>100%</b>
<b>R3. IOV6.</b> Al finalizar el proyecto los órganos de coordinación, dinamización y dirección política nacional y regional de ANZORC, hacen una valoración positiva de	Existe un documento sobre reflexión en género realizado con la Junta Directiva y que incluye las percepciones y comentarios de la experiencia de realizar estos talleres sobre género de los y las participantes. Los comentarios extraídos en el documento se complementan con las entrevistas realizadas a los miembros de la Dirección política de ANZORC, quienes han realizado valoraciones muy	<b>100%</b>

las reflexiones de género realizadas durante la ejecución del mismo	positivas respecto a la importancia del Proyecto y de la necesidad de seguir profundizando en el trabajo en género en la organización.	
<b>R3. IOV7.</b> Al finalizar el proyecto ANZORC ha adoptado formalmente al menos 1 medida de conciliación laboral, personal y familiar.	En la idea de legitimar varias acciones políticas de este tipo, la junta directiva y su asamblea realizada en Villavicencio, Meta los días 10 y 11 de diciembre de 2020, crean un documento formal de compromiso para la incorporación del enfoque de género, continuar las medidas de conciliación laboral, personal y familiar de sus asociados.	<b>100%</b>
<p><b>A.3.1 Productos principales obtenidos con la actividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 diagnóstico Organizacional Participativo elaborado sobre la situación de las mujeres y comités de mujeres de las Asaciones filiales a ANZORC</li> </ul> <p><b>A.3.2 Productos principales obtenidos con la actividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 talleres con directivos de la organización, cargos de coordinación y dinamización realizados</li> <li>- 1 espacio de reflexión generado en la reunión de la Comisión política de octubre 2019</li> <li>- 1 taller realizado en la Asamblea Ordinaria de ANZORC de diciembre 2019</li> <li>- 1 documento de Reflexión de Género realizado sobre las actividades desarrolladas con la Junta Directiva</li> </ul> <p><b>A.3.3 Productos principales obtenidos con la actividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Trabajo de la CNMZRC</li> <li>- Realización de 7 reuniones del CNMZRC (una de ellas presencial)</li> </ul> <p><b>A.3.4 Productos principales obtenidos con la actividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 política Institucional de Género de la ANZORC</li> </ul> <p><b>A.3.5 Productos principales obtenidos con la actividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Documento de socialización y aprobación de la Política Institucional de Género</li> </ul> <p><b>A.3.6 Productos principales obtenidos con la actividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño e implementación de 2 campañas comunicacionales “Nuestros cuerpos y territorios libres de violencias” y “Voces Campesinas”</li> </ul>		

La tabla anterior presenta en su última columna un porcentaje de indicadores que se puede resumir en lo siguiente:

Respecto a los Indicadores del OE, se han cumplido los 9, si bien el porcentaje del IOV8 se ha deducido en base a lo observado durante la evaluación ya que no se ha podido medir cuantitativamente al no existir línea de base con datos iniciales y finales.

En cuanto a los indicadores del R1, de los 6 indicadores establecidos se han cumplido 4 al 100% (IOV1, IOV2, IOV3, IOV6); 1 al 203% (IOV4); 1 al 22% (IOV5). Como en el caso anterior, existen dos indicadores (IOV6, IOV2), cuyos valores también se han deducido del trabajo de la evaluación ya que tampoco tienen línea de base.

De los Indicadores del R2, de los 9 definidos, 3 se han alcanzado al 100% (IOV1, IOV2, IOV4); 1 al 50% (IOV3), uno al 80% (IOV5), 2 están al 0% (IOV7, IOV8); y 2 no se pueden calcular ya que el informe no ofrece información sobre la línea de base con datos iniciales y finales (IOV6, IOV9).

Por último, los indicadores del R3, de los 7 indicadores elaborados se han alcanzado 7 al 100% .

Por último, todas las actividades definidas en el marco lógico se han realizado con algunos cambios mínimos en algunas de ellas y se han alcanzado los principales productos establecidos en el marco lógico.

En definitiva, de los 31 indicadores definidos **se ha cumplido al 100%** - o más del 100%- en **22 IOV**, lo que corresponde a más de un 70% de cumplimiento. Por otro lado, el menor grado de cumplimiento se ha dado en el nivel de indicadores de productos y no de proceso y efecto; lo que permite afirmar que el nivel de rendimiento y su contribución al logro de los resultados esperados es muy alto. A esto hay que añadir que el logro se ha dado en un contexto muy complejo, por lo que el proyecto ha logrado realizar un gran trabajo cuyos efectos, como explicaremos en los párrafos siguientes, ya son evidentes tanto a lo interno de ANZORC como en la vida de sus lideresas.

**En lo que respecta al Resultado 1** *“Mejoradas las capacidades políticas y técnicas de liderazgo comunitario y autonomía productiva, con enfoque de género, en organizaciones campesinas de 4 ZRC”*:

Es el resultado en que se han obtenido más productos y en el que, sin duda, se ha realizado el mayor esfuerzo debido a la complejidad que conllevaba la realización de las actividades, especialmente las formativas, en un ámbito territorial extenso y políticamente muy complejo. En total destacamos 13 productos que han sido claves para el logro del resultado y que se pueden dividir en tres áreas:

A lo interno de la CNMZRC:

- Proceso de consolidación a la CNMZRC.
- Documento Feminismo Campesino.
- Informe de seguimiento al Acuerdo de Paz.
- Política Institucional de Género.

Las Escuelas de formación política

- 1 propuesta Metodológica adaptada a la realidad y necesidades de las mujeres campesinas.
- 1 caja de Herramientas con juegos didácticos ilustrados de manera personalizada.
- “Escuela de Formación Nacional Mujeres Campesinas Tejiendo Territorios de Paz” realizada.
- Escuelas Regionales de Mujeres Campesinas realizadas.

- Escuelas Locales realizadas en las 9 organizaciones de las ZRC beneficiarios principales del proyecto: ACASA, ASCOA, ASOCBAC, ASCSUCOR, ACVC, AHERAMIGUA, ACNA, ASODECAS Y CAHUCOPANA.

#### Formación productiva y economía del cuidado

- 1 programa curricular en formulación de proyectos productivos diseñado bajo un enfoque de economía del cuidado.
- Perfiles productivos elaborados para las 9 organizaciones de las ZRC
- Apoyo a 2 iniciativas productivas de producción porcícola. Uno en la ZRC Nudo Paramillo y Mata Cauca y otro en la ZRC del Valle del río Cimitarra y Guamocó
- 1 documento de Sistematización de la Experiencia del proceso formativo y de fortalecimiento de las mujeres de ANZORC elaborado.

Las personas entrevistadas han destacado especialmente que el proceso formativo de **las escuelas** se haya desarrollado en 3 niveles (nacional, regional y local), porque de esta forma se ha posibilitado llegar a un amplio universo tanto poblacional como geográfico de ANZORC. En este sentido, llegar a las zonas más remotas con el trabajo de formación que realizan las multiplicadoras y la realización de réplicas en el nivel local, ha mejorado sustantivamente la implicación de las dinámicas comunitarias, con sus familias y con otras mujeres alcanzando zonas alejadas, donde normalmente no acceden espacios de formación.

También se destaca la **caja de herramientas**, un producto de gran calidad tanto conceptual como metodológicamente y que ha sido elaborada y validada desde la experiencia de las propias mujeres, algo muy importante ya que pueden seguir utilizándola en sus territorios adaptándola a sus propios contextos y circunstancias. Se valora también que las escuelas hayan contado con la participación de las Juntas Directivas y Equipo Técnico, lo que ha propiciado no solo su sensibilización y formación sobre el tema, sino la legitimidad que su presencia y participación dan a todo el proceso formativo.

Por último, se subrayan dos elementos novedosos que apuntan a la **incorporación de nuevos enfoques que amplían el marco de los derechos humanos** en el que históricamente se ha movido ANZORC:

1. Por un lado, están las medidas llevadas a cabo en reuniones, así como en las Escuelas, con la creación de un espacio educativo para los hijos e hijas de las mujeres. En este espacio se ha trabajado bajo un enfoque de derechos humanos de la infancia que se aleja del enfoque asistencialista clásico que centra su atención únicamente en las necesidades de cuidado básico. El enfoque utilizado en el proyecto concibe a la infancia como sujetos y sujetas de transformación diseñando metodologías educativas acordes con su edad con el propósito del traspaso de la identidad campesina.
2. Aunque aún muy incipiente, las escuelas han abordado las diversidades sexuales, un paso valiente y simbólicamente importante para el abordaje de un tema tabú en las organizaciones campesinas. Pese a las resistencias encontradas, se ha logrado dar la relevancia política y organizativa que tiene vinculando el tema de derechos humanos, violencias contra mujeres y su relación con las diversidades sexuales.

Las entrevistas realizadas han destacado también **la Gira de Intercambio de Experiencias productivas**, un aspecto en el que, como ya se ha señalado varias veces a lo largo de este informe, las mujeres hacen especial hincapié:

*“El hecho de que hayan podido conocer otras experiencias productivas... ellas ponen mucho hincapié...ya que no se iba a hacer la segunda, vamos a contratar una consultoría para tener un documento que recoja experiencias. Ver lo que han*

*logrado allá, con microempresa y con transformación de los productos. Cómo las mujeres y la organización, en la ZRC de Pato Valsillas...con educadores involucrados en la comunidad y la comunidad influye en la educación”.*

El desarrollo de iniciativas productivas ha permitido a las mujeres redactar proyectos y presentarlos a diferentes instancias para buscar recursos. Por ejemplo, se ha avanzado en la negociación con algunas entidades públicas e instancias internacionales como ONU Mujeres para financiar iniciativas de autonomía económica de las mujeres. La formación también ha servido para cuestionar los estereotipos de género que sitúan a la mujer en las tareas del hogar y al hombre en las productivas. Como señaló una de las mujeres que participaron en estos procesos:

*“Que entiendan que es una lucha entre hombres y mujeres y ayuda que ellos estén en estos talleres (...) Mujer no como un apoyo sino como agente clave para el ejercicio fundamental, para transformar las realidades territoriales”.*

Uno de los aspectos más estratégicos en las formaciones fue su metodología que permitió, por un lado, visibilizar la problemática y por otro lado generar herramientas para su solución.

En relación a la **CNMZRC** - área estratégica y columna vertebral para la sostenibilidad de las acciones del proyecto-, todavía se percibe como un espacio frágil debido a la dificultad para asegurar tanto la calidad como la continuidad de la participación de las Delegadas de algunos Nodos, concretamente Nodos Caribe, Nodo Centro y Nodo Oriente. Estos primeros inconvenientes pudieron resolverse paulatinamente, principalmente con Nodo Caribe y en menor medida con Nodo Centro. Con las Delegadas de Nodo Oriente las ausencias han sido reiteradas.

En términos generales, se ha ido logrando mayor compromiso, así como cambios personales positivos en cuanto a la pérdida de la timidez, una mayor capacidad de concreción, un aumento de la participación y, un mayor uso del lenguaje incluyente y de conceptos vistos en la Escuela. No obstante, estos avances siguen siendo incipientes y sigue habiendo debilidades en la participación de algunas Delegadas. Por otro lado, existen diferencias significativas en cuanto a la calidad de la participación y la visión política y estratégica de las lideresas existiendo diferentes niveles en cuanto al desarrollo de sus capacidades siendo más alto en aquellas cuya participación ha sido continua. En ese sentido, uno de los aspectos que deben seguir trabajándose es el refuerzo formativo en aquellas Delegadas que lo necesiten y un grado de compromiso mayor por parte de algunas Delegadas de Nodos como el de Oriente. Así como establecer mecanismos que garanticen su participación activa en cada uno de los espacios y estructura de ANZORC, independientemente de la existencia o no de recursos externos.

Se considera de alta relevancia la reunión celebrada entre la CNMZRC y la Comisión Política de la ANZORC ya que se logró la participación de tres delegadas a la Comisión Política y a la Asamblea y se compartió información de las agendas en los territorios para que la coordinadora participara en esos espacios. De esta forma se está avanzando sustantivamente en la integración de las propuestas y agendas políticas de las mujeres en los espacios políticos decisivos y estratégicos de ANZORC.

En esa misma línea rescatamos las palabras de X:

*“Otro de los efectos positivos no esperados es que las juntas directivas solicitaron que se cualificaran a más compañeras y no solo a las replicadoras. Dos cosas a resaltar: las compañeras sí tienen una claridad política y conocimientos bastante grandes. Hubo tres temas que les impactaron: - los aportes de las mujeres a la economía y a la organización. 2. Incorporar las habilidades de las mujeres para las propuestas productivas y 3. Las violencias en contra de las mujeres. Una cosa que aun cuesta, es que no se han perdido las prácticas machistas, las compañeras han desarrollado capacidades, pero aún siguen conviviendo en un espacio machista inmerso en un sistema patriarcal que trasciende al campesinado”.*

Pese a los retos que aún quedan para alcanzar una CNMZRC consolidada, es indudable que el trabajo realizado ha sido clave para su visibilidad y su mayor apuntalamiento como espacio importante en la estructura organizativa de ANZROC. De esta manera se garantiza la representación de las mujeres de todos los territorios y la toma de decisión propia e informada sobre los aspectos que afectan a todas las esferas de su vida como mujeres y como campesinas.

*“Hay veces que hay espacios de mujeres, pero las decisiones no las toman...pero acá las toman ellas. Un espacio de mujeres y para mujeres...y es un espacio para mujeres en una organización mixta y campesina que como toda la sociedad patriarcal todavía perdura machismo. El hecho de que tengan este espacio...supone un fortalecimiento fuerte con la mirada de la mujer”.*

**En lo que respecta al Resultado 2:** *“Fortalecida la participación cualificada y representación política de las mujeres campesinas en 9 Organizaciones Campesinas de las ZRC del noroccidente del país”.*

En total destacamos 7 productos que han sido fundamentales para el logro del resultado:

- 9 planes de fortalecimiento de las 9 organizaciones de las 4 ZRC y su actualización en DDHH, COVID-19 y situación de las mujeres.
- 1 agenda Política de las Mujeres Campesinas de las ZRC.
- Participación en 5 espacios de incidencia: Agencia de Renovación del Territorio (ART), la Instancia Especial de Mujeres para contribuir en el seguimiento del enfoque de género en la implementación del Acuerdo Final, Procuraduría Agraria, Instituto Krock, Dirección de Mujer Rural del Ministerio de Agricultura y un Esquema de Incidencia.
- 1 agenda política y organizativa de las ZRC de El Paramillo y Rio Matacauca elaborada.
- 1 declaración Política de las Mujeres elaborada.
- 1 informe final de Seguimiento e Implementación de los Acuerdos de Paz realizado.
- III Encuentro de Mujeres de las Zonas de Reserva Campesina.

Probablemente este sea uno de los resultados más complicados de alcanzar ya que toca temas estructurales en cuanto a la condición y posición de las mujeres en sistemas patriarcales como los del campesinado. En este espacio todo el peso del trabajo reproductivo cae sobre ellas y no se dan las condiciones adecuadas para poder ejercer una participación política plena ya que arrastran el peso de lo que implica el cuidado del hogar y de las personas que habitan en él, además de otras responsabilidades (productivas, comunitarias) que limitan significativamente tanto sus tiempos como sus fuerzas. Esta situación determina un punto de partida diferente al de sus compañeros de organización. A esto hay que añadir la existencia de una normativa social que considera a las mujeres peor preparadas que los hombres para todo lo relacionado con el acceso, uso y control del poder, tanto simbólico como económico; lo que predispone a las mujeres a una inseguridad histórica en todo lo vinculado con el espacio público y de toma de decisiones.

Es en este contexto donde adquiere mayor importancia los logros obtenidos durante el proyecto en cuanto a la participación política de las mujeres. Al igual que en el resultado anterior, y tal como ya se señaló en el apartado del diseño del proyecto; hay que tener en cuenta que dentro del genérico “Mujer campesina” existen un sin fin de mujeres con diferentes circunstancias vitales. En ese sentido ANZORC cuenta desde hace tiempo con un grupo de mujeres con altas capacidades, experiencia organizativa y visión estratégica junto con las que conviven un grupo amplio de mujeres que recién están comenzando a formarse y a repensar su mundo y su organización desde una mirada donde la identidad campesina es analizada bajo el enfoque de género.

*“No sé si se han logrado grandes transformaciones...pero al menos, hay presencia de las mujeres en dinámicas y debates...más peso con la Coordinadora, con mayor fuerza y con actividades propias...ha cambiado la mirada al menos”.* Representante de la CNMZRC

Entre los avances alcanzados se destacan, por un lado, la conformación de los comités de mujeres en los territorios y el aumento de su seguridad y capacidades para tener presencia en los Concejos, en las Juntas de acción comunal y en las Alcaldías. Por otro lado, la mayor participación de las mujeres en espacios de toma de decisión de ANZORC, como, por ejemplo, la presencia de delegadas de la Coordinadora en la Comisión Política y que fue resultado de la exigencia de las mujeres de la CNMZRC.

La participación de las mujeres comparando la información inicial del diagnóstico hasta el cierre del proyecto, ha tenido un gran cambio tanto cuantitativo como cualitativo. Según expresa X:

*“En algunos casos la participación es muchísimo más alta que los datos que hemos dado, pero por el tema de seguridad no se han podido colocar. Por ejemplo, la participación de las compañeras encargadas de las secretarías o de las comisiones, antes era un ejercicio más de saludo a la bandera en el que en el marco de la estructura de las organizaciones se colocaban como floreros, ahora esas compañeras sí tienen capacidad de influir en los espacios de toma de decisiones y las directivas cuentan realmente con ellas. Algunas compañeras se han perfilado en espacios más altos”.*

Al revisar los Informes y las entrevistas realizadas se constata que uno de los grandes cambios que ha logrado el proyecto es la apertura de los hombres a garantizar la participación real y efectiva en los espacios de decisión y hay evidencias no solo cuantitativas sino también cualitativas de ello. En general, las mujeres han ido sintiéndose cada vez más seguras y han reivindicado sus espacios. Paralelamente, sus compañeros han ido reduciendo sus resistencias y reconociendo sus aportaciones. Según las personas entrevistadas, en el Encuentro Nacional se escucharon liderazgos femeninos muy potentes y cada vez hay más en ANZORC.

### **Cambio en las Juntas Directivas sí.... pero no tanto.... El fenómeno de la Super Mujer**

Los avances en cuanto a la participación de las mujeres en las Juntas Directivas se han realizado sin que se haya producido ningún cambio significativo en cuanto a una repartición equitativa de las tareas y responsabilidades físicas y afectivas del hogar, que siguen recayendo en las mujeres. Cabe preguntarse si las lideresas de ANZORC, en su individualidad, no sienten el cansancio físico y psicológico que implica hacer frente al fenómeno de la “Super Mujer” que le exige ser perfectas físicamente, en el hogar, y ahora también en la organización.

Creemos importante dejar el testimonio de X, como reflexión sobre lo que significa participar para las mujeres en las Juntas Directivas y hasta donde puede darse el alcance de un proyecto de dos años:

*“En todas las Juntas directivas se ha manifestado apertura para trabajar el tema de mujeres, no ha habido ninguna que se haya opuesto...siempre positivas para retomar el trabajo de la Coordinadora y reconocerla como espacio para posicionar las reivindicaciones de mujeres. Pero obviamente, ha sido difícil porque vienen de procesos donde los hombres han sido siempre los electos, no porque desde las Juntas se hayan opuesto a ser elegidas las mujeres, sino que las mujeres que llegan a las reuniones, siempre alegan que no tienen tiempo para participar y muchas ocupaciones en la casa. Otro tema que influye para que no estén las mujeres en las Juntas, es la relación de la pareja que tengan. Lo que no he vivido es que la Junta proponga una mujer y se nieguen. Por eso propusimos formación, motivar a las mujeres y trabajar en empoderamiento...se podría incluir cuotas, de ahí las reformas de los estatutos, pero nadie nos garantiza que esa participación sea efectiva, aunque haya 6 mujeres y dos hombres...sean ellos los que deciden.*

*El empoderamiento es complejo porque venimos de una historia donde los hombres van a las reuniones y ellas no quieren acceder a cargos directivos...alegan no tener el tiempo porque siguen sintiendo que les toca la carga de la casa, de cocinar y cuidar a los hijos. Con esto que se ha hecho esto ha cambiado mucho, los hombres también entienden que hay que apoyarlas y que el trabajo de la casa, y reconocerlo como trabajo. Reflexionar sobre lo que aporta, superar la idea de que la mujer no hace nada.*

*El hecho de un compañero se haya elegido en los escenarios, no es que porque no quiera que estén mujeres, sino que ellas mismas manifiestan que no tienen tiempo. Siempre tenemos mejores condiciones ...y es necesario tomar conciencia...el machismo campesino”.*

### **Niveles de incidencia incipientes pero que apuntan a espacios estratégicos par el desarrollo de las mujeres campesinas**

Un último elemento a señalar tiene que ver con **la incidencia y la participación de las mujeres en espacios diferentes a los de ANZORC**, es aquí donde las acciones han sido más limitadas y sus logros más escasos ya que es un proyecto que centra el peso más importante de las actividades a lo interno de la organización y no tanto al exterior. A esto hay que añadir la corta temporalidad del proyecto, la novedad de la temática y el contexto crítico político y sanitario que se ha vivido durante estos dos últimos años.

*“Una de las cosas que también apreciamos en el diagnóstico y las mismas compañeras propusieron, es que lo primero era trabajar a lo interno creernos nosotras el cuento antes de ir afuera. Para las mujeres del campo colombiano es un tema mucho más sensible, por eso era muy importante hacer el proceso a nivel interno, por eso se enfocaron mucho en el trabajo interno. Por otro lado, las compañeras siempre han entendido que había que estructurar esto y eso significaba que los comités y las coordinaciones de mujeres comenzaran a relacionarse internamente. Y también las compañeras en todo este ejercicio han delegado a la CNNZMC potencializar todo el ejercicio de incidencia hacia fuera.*

Aun con las limitaciones que se pueden detectar en el alcance del trabajo externo, es interesante resaltar que según las entrevistas realizadas a personas externas a la organización se percibe

que gracias a sus lideresas, ANZORC ha contribuido a la agenda nacional en cuanto al respeto, promoción y ejercicio de los derechos de las mujeres campesinas y a la agenda de paz. Se resalta además las alianzas estratégicas que se han logrado con los movimientos nacionales e internacionales que posicionan la agenda de las mujeres campesinas colombianas tanto a nivel nacional como internacional. Sirva como ejemplo el seguimiento que están realizando a la propuesta de Ley del Congreso sobre derechos sexuales y reproductivos en las zonas rurales y donde se han puesto a disposición de las UTL (unidades de trabajo legislativo) de senadores cercanos al campo agrario.

**En lo concerniente al R.3** *Incorporado el enfoque de género en la política institucional y estructura organizativa de la Asociación Nacional de Zonas de Reserva Campesina (ANZORC).*

En relación al R3 destacamos los productos siguientes:

- 1 diagnóstico Organizacional Participativo sobre la situación de las mujeres y comités de mujeres de las Asaciones filiales a ANZORC
- Procesos de sensibilidad y formación a cargos directivos, de coordinación y dinamización de ANZORC y sus organizaciones
- Documento de Política Institucional de Género de ANZORC aprobado.
- 1 documento de Reflexión de Género sobre las actividades realizadas con la Junta Directiva
- Diseño e implementación de 2 campañas comunicacionales “Nuestros cuerpos y territorios libres de violencias” y “Voces Campesinas” implementadas.

### **Institucionalización del enfoque de género desde el feminismo campesino**

Un elemento que ha sido determinante para el fortalecimiento organizativo y la institucionalización del enfoque de género en la estructura de ANZORC, ha sido la naturaleza misma del Proyecto, un proyecto para las mujeres y ejecutado por mujeres. La mayoría del personal contratado para la gestión del Proyecto, desde la coordinación, las responsables de comunicación, formación o desarrollo productivo son mujeres. De alguna manera ANZORC tenía claridad que, de esta manera, se contribuía a empoderarlas y a visibilizarlas para que a nivel organizativo se tuvieran en cuenta sus aportaciones y reconocieran sus capacidades. Son mujeres integrantes de las organizaciones y que han jugado un triple rol en muchos casos, como dirigencia a nivel territorial, integrantes del CNMZRC y personal técnico del Proyecto.

Los cambios más evidentes que comparten todas las entrevistas se han dado en el proceso de toma de decisiones. Por un lado, a nivel cuantitativo, se promueve la paridad en la Junta y por otro lado a nivel cualitativo, la agenda de las mujeres se incorpora como una prioridad en los planes y las políticas de ANZORC y las organizaciones aliadas. Sirva como ejemplo el hecho de que nadie cuestiona ya que género esté incluido en los programas de los Encuentros Nacionales o en las reuniones de las Comisiones. Obviamente y debido a los diferentes puntos de partida de cada organización en el tema de género, el avance no ha sido igual en todos los Nodos y la Asamblea de ANZORC es consciente de que es necesario seguir trabajando para eliminar las situaciones de exclusión que aún se dan en espacios de dirección de algunas organizaciones de base.

Los elementos que más han sido señalados en las entrevistas y que apuntan a la Institucionalización del enfoque de género en ANZORC y en las organizaciones beneficiarias directas del Proyecto; está el hecho de que se esté trabajando en un feminismo campesino desde todos los Nodos. En ese sentido, se ha realizado un ejercicio de revisión y construcción interna que ha fortalecido las políticas de género y la visibilidad de papel de la mujer en los territorios, desde un feminismo propio y no desde postulaciones externas que responden a

realidades diferentes a las de las mujeres campesinas de Colombia. En esta construcción interna destacan como hitos importantes la construcción colectiva de un Diagnóstico de género de mujeres campesinas, la revisión de los Estatutos de la organización para promover la paridad y las cuotas en los espacios de decisión de las organizaciones.

Si bien aún no se puede determinar hasta qué punto se han logrado transformaciones organizativas permanentes, sí parece evidente que con la participación de las mujeres la organización ha sufrido una auténtica sacudida de doble vía ya que por un lado, con el fortalecimiento de las capacidades a las mujeres se ha logrado que exijan más y por otro lado, la formación dirigida a las juntas ha hecho posible una apertura en los hombres para que ellas estén en los espacios de toma de decisiones.

Otro elemento que apunta a la institucionalización del tema de género en la organización es la estrategia de ANZORC por conformar un equipo técnico del Proyecto con compañeras de las organizaciones, lo que ha garantizado otra mirada y un acercamiento más directo con las organizaciones de los territorios.

El tercer elemento relacionado con la institucionalización es el cambio de la Junta Directiva respecto a los temas de género. Además del hecho del aumento de la participación de las mujeres en los espacios de toma de decisión política; importantes espacios como la Coordinación Política han logrado comprender, por un lado, que los estereotipos y roles de género son una construcción social y por lo tanto, algo modificable y transformable y, por otro lado, que han generado, entre otras desigualdades, brechas injustas en la participación organizativa y política de sus afiliadas y afiliados campesinos.

Obviamente las normas sociales vigentes y los estereotipos y roles de género siguen presentes en la configuración de las estructuras políticas de ANZORC, pero es significativo que las formaciones y reflexiones llevadas a cabo hayan permitido una apertura política de la organización hacia el tema que ha trascendido lo teórico a través de compromisos y visiones políticas sobre la Colombia que el campesinado quiere construir y en la que están presentes cada vez más mujeres. Prueba de ello es la aprobación por parte de la organización de la **Políticade Género institucional**, con seis ejes fundamentales para el desarrollo integral de las mujeres campesinas:

- Participación política y organización de las mujeres campesinas
- Formación en género, feminismos y derechos de las mujeres.
- Educación Campesina que responda a las necesidades y la identidad de las mujeres de las Zonas de Reserva Campesina.
- Reconocimiento social y económico de los aportes de las mujeres de las ZRC a la Economía Campesina.
- Tierra y territorio: reconocimiento comunitario de la propiedad.
- Acción efectiva de la ANZORC para prevenir, acompañar y sancionar todo acto de violencia de género en las ZRC.

*“Incorporar a las Juntas directivas para mí fue muy importante. Empoderarse y apropiarse del Proyecto. (los espacios de toma de decisiones) siempre están dirigidos por hombres y estamos buscando que (las mujeres) se formen y que poco a poco, trabajar y que brinden espacios de las mujeres para garantizar la participación de las mujeres. Vincularlos y hacerlos más activas fue muy gratificante, contar con líderes importantes ..y que no se sintieran atacados”* Dirigente de ANZORC.

## Las Campañas de comunicación, estrategia clave para la visibilización de las mujeres campesinas de ANZORC

Por último, es importante hablar del excelente trabajo realizado por las campañas comunicacionales, siendo uno de los productos que más han ayudado a la visibilidad de lo que es y significa ser una mujer campesina, así como a los diferentes liderazgos que ejercen. De las entrevistas realizadas, así como del material comunicacional analizado se desprende la importante difusión que se ha hecho y la repercusión alcanzada. Contar con una estrategia de comunicación bien diseñada y acertada, adaptada tanto a las características de la organización como al público meta ha permitido no solo visibilizar a las mujeres campesinas, sino que ANZORC sea reconocida tanto por sus organizaciones como por parte de otras instituciones y agencias de cooperación como una organización que trabaja el tema de género. Algo poco común en la mayoría de las organizaciones campesinas, indígenas y afros del país. En ese sentido, las campañas han permitido destacar que ANZORC es una organización que busca darle voz a las mujeres y ser un canal amplificador de sus voces, siendo ellas mismas, desde los territorios, las que cuenten sus propias necesidades y propuestas para una buena gestión del territorio.

El equipo comunicativo logró una articulación permanente con las y los líderes de las ZRC que permitió generar un flujo constante de contenidos en audios, fotos y videos, como aporte para la construcción del programa radial "Voces Campesinas" y publicaciones digitales. Otros dos productos comunicacionales que se destacan son la creación de una escuela de formación en Habilidades Comunicativas con enfoque político, para la Coordinadora Nacional de Mujeres de Zonas de Reserva Campesina #CNMZRC y la elaboración de un manual de comunicaciones con enfoque de género, para asegurar la construcción de contenidos comunicacionales con un lenguaje inclusivo.

### 3.4. Viabilidad y Sostenibilidad

**Una buena sostenibilidad cuyo mayor o menor alcance dependerá principalmente de la obtención de nuevas fuentes de financiamiento.**

Durante el trabajo evaluativo se han identificado diferentes elementos que apuntan significativamente a la óptima sostenibilidad de los principales servicios y productos ofrecidos por el Proyecto. **Un primer elemento tiene que ver con las capacidades instaladas** dejadas por el Proyecto tanto a nivel individual como organizativo.

En el cuadro siguiente se recogen las más significativas.

#### CAPACIDADES INDIVIDUALES

**Diversidad.** La población sujeta incluye mujeres que se autoidentifican como líderes campesinas, líderes comunitarias, defensoras de DDHH, de derechos de las mujeres, de víctimas, defensoras medioambientales, por los derechos a la tierra y el territorio y de lucha contra las multinacionales; jóvenes y rurales. También están organizadas en torno a derechos concretos a nivel más local, comités de agua, salud o educación y espacios creados para la implementación de los Acuerdos de paz.

**Liderazgo y reconocimiento.** En los territorios han participado activamente en la defensa y la promoción de los derechos del campesinado desde diferentes espacios y son legitimadas por todos los actores sociales de la comunidad e incluso por autoridades locales de manera muy

---

puntual. Están presentes en los territorios siempre acompañando y generando confianzas con las redes y los colectivos en todos los niveles.

---

**Comunicación.** A partir del trabajo en las diferentes organizaciones han desarrollado habilidades de comunicación para adecuar lenguajes y narrativas como mujeres campesinas a los diferentes espacios en los que participan ya sea para la exigibilidad de derechos frente a instituciones estatales o para recoger información sobre diagnóstico de género en veredas aisladas. Tiene capacidad de exponer y argumentar ideas desde el feminismo campesino popular.

---

**Habilidades técnicas y administrativas** sobre todo de las que han estado más vinculadas al equipo del Proyecto. ANZORC no tiene larga trayectoria de trabajo con cooperación al desarrollo, pero éste y otros proyectos en los últimos años ha contribuido a que se le reconozca ya como socio local que puede acreditar experiencia.

---

**Negociación,** tiene una trayectoria histórica con la puesta en marcha de estrategias de incidencia en torno a derechos del campesinado en multitud de escenarios de orden local nacional e internacional. En temas de seguridad, han negociado también con actores armados, para poder llevar a cabo las actividades del Proyecto y seguir con las dinámicas organizativas, aunque el número de asesinatos, amenazas y desplazadas por el incremento de la violencia sigue siendo desalentador. Las mujeres también han comenzado a negociar al interior de las familias para poder participar en las actividades del Proyecto.

---

**Motivación.** Ante la coyuntura actual de cambio de dinámicas en los territorios con nuevos actores armados e incumplimiento de las medidas del Acuerdo de Paz, todas las mujeres entrevistadas expresan su compromiso para seguir formándose y participando en espacios de incidencia que contribuya al avance en la garantía de sus derechos.

---

**Autonomía,** han recibido capacitaciones que han permitido avanzar en su empoderamiento y en su autonomía asumiendo el triple rol del ámbito productivo, reproductivo y comunitario.

---

#### CAPACIDADES COLECTIVAS

**Dirección estratégica.** ANZORC y las organizaciones aliadas disponen de una estructura organizativa con capacidad de dirigir en función de su misión, visión y planes vigentes.

---

**Estructura organizativa y funcional.** ANZORC y las organizaciones aliadas disponen de equipos con formación y experiencia en iniciativas relacionadas con los derechos de las mujeres.

---

**Gestión de calidad.** ANZORC establece mecanismos para la rendición de cuentas permanente con criterios de pertinencia, eficiencia y eficacia que garantizan la calidad exigida para futuras acciones.

---

**Gestión financiera, contable y presupuestaria.** ANZORC ha adecuado y actualizado protocolos y sistemas administrativos y contables para el seguimiento presupuestario que sirven para próximos proyectos.

---

**Gestión de recursos humanos.** Se cuenta con equipos consolidados en todos los niveles que garantizan la contratación del personal a futuro con experiencia en género.

---

**Transversalidad.** ANZORC ya cuenta con política de género y se espera que pueda hacerla operativa con herramientas para la aplicación efectiva de la transversalidad.

---

**El segundo elemento tiene que ver con la propia naturaleza de ANZORC,** una plataforma de organizaciones con una fuerte presencia en los territorios desde hace más de 50 años trabajando en torno a los derechos del campesinado y con una apuesta por el fortalecimiento organizativo. Es aquí donde el objetivo y resultados del Proyecto logra encajar a la perfección ya que se centra en el fortalecimiento de capacidades de las mujeres para avanzar en su empoderamiento tanto individual como colectivo al interior de sus organizaciones. Tras el proyecto, las mujeres en mayor o menor medida, han generado significativos niveles de autonomía y de confianza que

les permite una participación en los espacios de incidencia y de toma de decisiones (tanto internos como externos a la organización) de mayor calidad para poder proponer y negociar los intereses, aportes, propuestas y demandas de las mujeres campesinas.

Completando lo anterior hay que añadir el compromiso de ANZORC para seguir trabajando la incorporación del género en todo su accionar, quedando reflejado tanto en la Política de género de la organización como en su aterrizaje en la planificación estratégica.

### Fácil accesibilidad de los productos una vez terminado el Proyecto

Todos los productos, tanto formativos, técnicos como materiales elaborados por el proyecto son de fácil accesibilidad para la población meta. Además de las capacidades instaladas principalmente en las mujeres, todas las organizaciones han recibido la caja de herramientas con los materiales elaborados en la Escuela, el resto de productos claves desde el punto de vista político como la Política de Género, han pasado un proceso de validación, aprobación y difusión que ya forma parte de los documentos institucionales de ANZORC. Otro gran aporte que garantiza la accesibilidad de los productos y que ha sido expresado reiteradamente en las entrevistas como un gran fortaleza es la posibilidad de que sigan dándose **las réplicas** de las actividades propuestas. Éstas son un eje central del Proyecto ya que permiten la multiplicación en los territorios más abandonados, de tal manera que los procesos de formación, incidencia, comunicación e investigación han llegado a las veredas más aisladas aprovechando las redes y los colectivos de base y potenciando sus capacidades para avanzar en la exigibilidad de sus derechos desde el nivel local hasta el nacional.

Por otro lado, el trabajo en la **transformación de las relaciones de poder**, base fundamental en el que se sustenta todo lo conseguido por el proyecto, seguirá realizándose gracias al potente grupo de lideresas existentes en la organización y al rol que pueden jugar los Comités de Género y la CNMZRC acompañando de manera sistemática y permanente las actividades futuras.

No obstante, las buenas perspectivas de accesibilidad, hay dos importantes factores que probablemente limitarán su alcance. El primero tienen que ver con los recursos económicos con los que se disponga. Obviamente, si no aparecen nuevos fondos se disminuirán algunas actividades, como por ejemplo la celebración del número de reuniones de la CNMZRC que requieren de grandes cantidades de dinero para poder movilizar a todas las mujeres desde sus territorios. Pero en todas las entrevistas se evidencia el interés y el esfuerzo permanente en el diálogo con otros donantes y con autoridades públicas para obtener la financiación que permita la continuidad de las Escuelas, las reuniones de los Comités de mujeres y los proyectos productivos formulados.

Un segundo factor limitante es que el contexto de seguridad puede condicionar notablemente la sostenibilidad de las acciones, aunque tal y como afirma la Junta Directiva de ANZORC y sus organizaciones, siempre han sabido continuar ante situaciones muy adversas hallando las estrategias que les permitan resistir a coyunturas muy complejas. A esta situación hay que añadir la duración e impacto de la pandemia generada por el COVID-19.

Por último, para la sostenibilidad de las acciones de un Proyecto como el que aquí se evalúa resulta imprescindible concentrar los esfuerzos en la prevención, protección y eliminación de todo tipo de violencias contra las mujeres que constituye una violación a los derechos humanos a la igualdad y la libertad de las mujeres campesinas de manera especial y que limita su acceso a recursos y oportunidades de desarrollo. Es una problemática social que se enmarca en un

“continuum” que se exagera en contextos de conflicto armado. Aunque se haya firmado el Acuerdo de Paz, siguen estas violencias arraigadas a concepciones sobre el significado individual, familiar y social de la masculinidad y la femineidad, así como sobre los roles asignados a cada género, por lo que implica un cambio cultural estructural que hace necesario un abordaje multisectorial e interdisciplinario que involucre tanto a las mujeres como a los hombres y que escape a lo que es realista alcanzar en un proyecto de dos años. Por tanto es necesario seguir aportando con más proyectos que permitan contribuir a superar las desigualdades estructurales para las mujeres campesinas en cuanto a menores posibilidades de acceso a recursos, autonomía económica y participación en la vida pública. Sin lo anterior, no se alcanzará la tan ansiada reforma rural (justa y equitativa para todos y todas) a la que aspiran los y las campesinas entrevistadas.

**En cuanto al papel de los titulares de obligaciones para la sostenibilidad de las acciones del proyecto, el actual contexto político colombiano no es el más anuente ni para el cumplimiento de los Acuerdos de Paz ni para el reconocimiento y garantía de los derechos del campesinado.**

ANZORC y sus organizaciones aliadas tienen una gran influencia a nivel global-regional para generar cambios, de hecho, ZRC es una figura referente para el reconocimiento estatal a las luchas agrarias que se han desarrollado desde hace siglos en el país. Inician en la preparación de la ley 30 de 1987, en donde plantean al gobierno la necesidad de crear instrumentos de protección para sus parcelas frente a la presión de los latifundios. Garantizando una oferta adecuada de servicios, el campesinado se comprometía a defender y proteger los recursos naturales, lo que supuso un hito en la relación con las autoridades, una relación que ha fluctuado a lo largo del tiempo y que depende mucho de las prioridades y tendencias ideológicas del gobierno. Durante las entrevistas se ha insistido en que el Gobierno de Uribe y el actual de Duque han sido periodos terribles para ANZORC y, por tanto, también para los procesos con mujeres campesinas y a nivel territorial, que dependen mucho de la sensibilidad frente a los temas de género de Gobernaciones y Alcaldías.

Las ZRC son figuras jurídicas ya consagradas y los avances del feminismo campesino popular son más incipientes, pero no por ello, menos valorados y reconocidos. A lo largo de todo el ciclo del Proyecto se ha promovido la participación de las mujeres de ANZORC en espacios de incidencia para avanzar en la puesta en marcha de políticas públicas de género, aunque los objetivos no siempre se han visto cumplidos ya que dependen de la capacidad y la voluntad política de las entidades y las relaciones en ocasiones son muy complejas porque, como dijeron varias de las personas entrevistadas:

*“El Estado que debe ser el garante de los derechos, se convierte en el que los viola”.*

Como comentó la representante de APN, ANZORC *“es muy hábil para aprovechar las grietas”*, y ha logrado niveles de éxito, como el trabajo con el Departamento de género de la Gobernación de Antioquia, la Secretaría de la Mujer del Municipio de Cantagallo o en Dabeiba para apoyar futuros encuentros de mujeres, entre otros.

Entre las grandes limitaciones que se han encontrado para realizar un trabajo de articulación con la institucionalidad se destacan las siguientes:

- Trabas burocráticas para acceder a fondos públicos por parte de organizaciones campesinas.

- Falta de recursos económicos de las organizaciones para los desplazamientos necesarios para participar en las reuniones y para visitar a las autoridades.
- Cambios permanentes del personal de las entidades, a veces se ha logrado un compromiso verbal con un alcalde y cuando éste cambia no se aprueban las propuestas.
- Escasez de presupuesto para género y si está disponible, no priorizan para temas de mujeres campesinas.
- Resistencias a incluir las demandas de las mujeres campesinas en los PDETs.

En cuanto a una estrategia definida de transición entre los recursos disponibles durante el proyecto y las etapas posteriores a la finalización del mismo, coincidiendo con el cierre del proyecto se ha elaborado una estrategia para la transición de los recursos disponibles a través de la evaluación conjunta con todas las compañeras de los Planes de mujeres en las organizaciones con un doble propósito: identificar recomendaciones y programar a medio plazo. Por otro lado, se ha iniciado la búsqueda de recursos a partir de los resultados obtenidos gracias al Proyecto y a los procesos propios de ANZORC. Las negociaciones iniciales se vieron paralizadas por el COVID-19. Si bien el contexto actual no es muy favorable, ANZORC tiene previsto seguir buscando apoyos para dar continuidad al Proyecto.

### 3.5. Impacto

En relación al impacto, es importante señalar que se trata de un proyecto de corta duración (dos años) que ha tenido que hacer frente a una pandemia mundial, por lo que no es posible en estos momentos establecer el impacto alcanzado en un contexto más amplio. Sí resulta adecuado hablar de los efectos que se han dado y están contribuyendo significativamente al Objetivo General definido. En ese sentido, y como se ha señalado en el apartado de eficacia; se han alcanzado los 3 resultados previstos, lo que permite asegurar que: el contar con mujeres lideresas de 4 ZRC formadas política, técnica y económicamente con enfoque de género (R1); que 9 organizaciones de ANZORC hayan fortalecido la participación cualificada y la representación política de las mujeres campesinas (R2) y que se haya logrado incorporar el Enfoque de género en la política institucional y la estructura organizativa de ANZORC (R3); ha permitido promover el ejercicio igualitario de los derechos políticos y económicos de las mujeres organizadas en las ZRC del Noroccidente colombiano (OE); contribuyendo así significativa y positivamente al reconocimiento de las mujeres campesinas en Colombia y su consolidación como actrices políticas constructoras de paz en las Zonas de Reserva Campesina (OG).

**Otro elemento importante y que muestra indicios de impacto son los cambios que ya se han observado en los grupos meta, especialmente en las mujeres campesinas.** Todas las entrevistadas coinciden en el que el Proyecto contribuyó, promovió o fomentó el cambio en el fortalecimiento de las mujeres campesinas en ANZORC y sus organizaciones aliadas, aunque el proceso ya era previo y continuará. La llegada de los fondos permitió mayor cobertura, mayor presencia en las veredas más lejanas y, sobre todo, mayor sistematicidad para llevar a cabo campañas de comunicación, escuelas, reuniones en todos los niveles y asesorías para disponer de proyectos formulados, entre otras muchas actividades.

A nivel de la CNMZRC, el espacio estaba creado, pero disponer de un Proyecto con un claro objetivo de fortalecerla ha logrado mejorar su reconocimiento y posicionarla al interior de ANZORC y las organizaciones y también **en otros espacios claves para el trabajo en defensa de los derechos de las mujeres campesinas como el movimiento feminista, organizaciones que trabajan en defensa de los DDHH, colectivos para la lucha de la tierra y el territorio, entre otros, lo que se considera relevante en términos de impacto amplio.**

**En ese sentido es importante analizar que hay indicios positivos de cambios en las relaciones de poder ( nivel estructural) entre hombres y mujeres** que se manifiesta de muchas maneras: feminización de estilos de liderazgo; declive de la jerarquía vertical y sexista dentro de ANZORC y sus organizaciones que ha supuesto un cambio de actitudes de los hombres para reconocer las capacidades de las mujeres y un cambio de actitud de las mujeres que se sienten más seguras y más formadas; empoderamiento de las mujeres que acceden a puestos de toma de decisiones y participan activamente en todos los espacios.

Como es de esperar en este tipo de proyectos, especialmente si se van produciendo pequeños cambios en el status quo existente, se han dado **efectos negativos** puntuales, como la negación de algunos maridos a la participación de las mujeres en el Proyecto que en algunos casos ha llegado a situaciones violentas al regresar ellas de talleres o reuniones programadas. Algunas mujeres entrevistadas han comentado que, estas situaciones no se dan por el proyecto sino por el machismo existente:

*“compañeras que para ir a reunión han tenido que complacer al marido antes para que le dé permiso y otras que van con maquillaje para ocultar signos de violencia, incluso en la Junta directiva (...) al querer participar las mujeres pasan por problemas en la familia”.*

Para reducir los niveles de riesgo y revertir estas situaciones ANZORC acompaña en todos los niveles, pero no es fácil a veces, ante situaciones de violencia en entornos muy alejados acceder a las rutas de atención y protegerlas. Por otro lado, no se cuenta con recursos para dotarlas de espacios temporales que les permitan salir de su casa con sus hijo/as. Si la organización conoce de casos de hombres que ejercen violencia, automáticamente se expulsan de ANZORC.

La triple carga que suponía para las mujeres participar en actividades que a veces se solapaban, también tuvo un impacto negativo no previsto. La movilización a veces requería de días de desplazamiento y se programaban talleres y reuniones con poco tiempo de antelación y en fechas cercanas. Les suponía siempre un tiempo extra que luego a la vuelta de casa significaba horas y horas de trabajo en la finca o en las actividades del cuidado para recuperar el tiempo que habían dedicado en las llamadas “sus actividades”.

El Proyecto intentó generar medidas de mitigación ante estos efectos negativos y se valoran muy pertinentes, sin embargo, su alcance, en ocasiones, fue limitado por la envergadura de las acciones realizadas y el abordaje de estas problemáticas que evidentemente tienen una raíz estructural. De cara al futuro se cree conveniente trabajar más en temáticas como nuevas masculinidades y seguir analizando constantemente estos posibles efectos negativos.

**En cuanto a factores externos que puedan poner en peligro los indicios de impacto del proyecto**, si bien el proceso parece imparables y las capacidades están instaladas, no se puede obviar el incremento de las violencias en los territorios, la falta de voluntad política del gobierno para continuar con el trabajo con mujeres campesinas, la escasez de recursos en la implementación de iniciativas que promuevan la autonomía - en especial la económica- y la dependencia de recursos de cooperación para garantizar las acciones. A corto plazo, no favorece la existencia de un gobierno que incumple con los Acuerdos de paz y los compromisos internacionales en materia de derechos humanos suscritos por el país. También condicionará la evolución de la pandemia provocada por el COVID y que está afectando de manera desproporcionada a las mujeres.

#### 4. Conclusiones y recomendaciones

En la siguiente tabla se detallan, en la primera columna, las principales conclusiones de la evaluación y en la segunda columna se añaden recomendaciones para aquellas conclusiones que lo requieran.

CRITERIO: PERTINENCIA, COHERENCIA Y CALIDAD DEL DISEÑO	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>C.1 El diseño del proyecto responde a las necesidades políticas y sociales de sus principales grupos meta, así como a los lineamientos políticos y estratégicos de sus dos instancias implementadoras: Mundubat y ANZCOR. Además, se enmarca en los tratados nacionales e internacionales existentes en materia de derechos de las mujeres, aportando principalmente al ODS 5 “Igualdad de género” y en menor medida al ODS 2 “Hambre Cero”.</p>	
<p>C.2 Los tres resultados definidos en la matriz de marco lógico responden a las prioridades del contexto tanto a nivel nacional y regional, como municipal y veredal. Esto ha sido posible gracias a tres factores: la cobertura geográfica de ANZORC, su estructura organizativa permeable a las demandas y necesidades del campesinado y al trabajo de base previo de las lideresas de ANZORC.</p>	
<p>C.3 El proyecto parte de una buena identificación que ha respondido adecuadamente a necesidades de los principales sujetos y sujetas de derechos y ha sido capaz de hacerlo en un contexto tan complejo y cambiante como el colombiano. Sin embargo, hay una demanda reiteradamente expresada por las comunidades campesinas que va perdiendo fuerza desde la fase de identificación hasta el diseño definitivo de la propuesta técnica que se presenta al FOCAD: el componente productivo.</p>	<p>R.1 <u>Para Mundubat y ANZORC:</u> Desde un enfoque de desarrollo humano es importante que los proyectos de fortalecimiento político y organizativo trabajen la autonomía económica como un paso indispensable para el empoderamiento político de las mujeres. Algo que es reiteradamente identificado por las mujeres como una de sus necesidades principales.</p>
<p>C.4 La fase de identificación ha sido participativa y en ella ha jugado un papel clave los sujetos de derecho diferenciando tres niveles: a nivel micro: las comunidades donde se realizó el diagnóstico, a nivel meso: las organizaciones de ANZORC beneficiarias directas del proyecto y a nivel macro, la Junta Directiva de ANZORC (donde están mujeres directivas con experiencia amplia en los derechos de las mujeres campesinas). Dos fueron los productos elaborados por el proyecto para asegurar tanto</p>	<p>R.2 <u>Para Mundubat:</u> En futuros proyectos, seguir apostando por procesos de identificación de alta calidad como el de este proyecto. No obstante es importante que el proceso de identificación participativo realizado se finalice devolviendo la versión final a las comunidades, organizaciones y sujetos de derecho a los que se dirigen las acciones, para terminar la fase de validación de la propuesta y sobre todo, determinar la</p>

<p>la participación como una buena identificación de las necesidades y problemas de las mujeres: El proceso de diagnóstico y de identificación del proyecto y el diagnóstico sobre la situación de las mujeres en Colombia.</p>	<p>capacidad real de ejecución en base a los tiempos y presupuestos con los que realmente se cuenta.</p>
<p>C.5 La selección definitiva de la zona geográfica, así como de las organizaciones beneficiarias directas de la acción, pese a ciertas complejidades iniciales, fue adecuada y responde a unos criterios de selección correctos. Un elemento importante a considerar es que entre los criterios seleccionados no se encuentra el que sean organizaciones con características organizativas y de experiencia de trabajo en género similares, lo que hace que exista una heterogeneidad entre las organizaciones seleccionadas que en la ejecución ha requerido de acciones de nivelación con inversión de tiempos y recursos.</p>	<p>R.3 <u>Para Mundubat</u>: Cuando se trabaja con organizaciones o personas heterogéneas y con diferentes niveles de conocimiento y empoderamiento, es importante realizar una matriz de riesgos en la fase de formulación que permita analizar los desafíos que conlleva dicha heterogeneidad, así como las medidas que se llevarán a cabo para solventarlos.</p>
<p>C.6 Tanto en la fase de identificación como en la formulación de la propuesta técnica, se ha incorporado apropiadamente el enfoque territorial y el de derechos humanos. Se valora positivamente que, si bien no se ha realizado de manera explícita un análisis desde el enfoque de la interseccionalidad, el proyecto ha hecho esfuerzos por incluir los derechos de la población LGBTI en sus procesos formativos, un tema especialmente difícil de abordar en sociedades campesinas y rurales.</p>	<p>R.4 <u>Para ANZORC</u>: es necesario seguir profundizando y analizando como organización sobre la necesidad de hacer visible la realidad de personas y colectivos que, dentro del sujeto campesino y campesina, ven amenazadas su vida e integridad física por motivos relacionado con su orientación sexual, identidad de género, discapacidad o edad.</p>
<p>C.7 En términos generales, la calidad del diseño es buena desde el punto de vista formal; ya que presenta una lógica tanto horizontal como vertical coherente con un nivel de jerarquización adecuado entre actividades, resultados y objetivos y con un buen sistema de indicadores SMART. No obstante, en su aplicación real se han dado tres importantes debilidades: 1. La falta de un mecanismo adecuado para la recogida de información de las fuentes de verificación y la falta de una línea de base, lo que no hace posible la medición exacta de algunos indicadores; 2. una periodicidad muy corta ( 2 años) para poder alcanzar los 3 resultados con organizaciones que presenta distintos niveles organizativos y de experiencia previa en género y; 3. un presupuesto que no contempla adecuadamente el valor real de algunas actividades así como algunos gastos adicionales por las condiciones de los territorios. A esto hay que añadir dos factores externos que</p>	<p>R.5 <u>Para Mundubat</u>: Se requiere siempre determinar una línea de base para los indicadores con metas periódicas que ayuden a la medición de los indicadores de manera adecuada y durante toda la vida del proyecto.</p> <p>R.6 <u>Para Mundubat</u>: Es importante definir antes de la ejecución del proyecto un sistema de recogida de fuentes de verificación fácil de utilizar y que sobreviva independientemente de la rotación de personal. En línea con la R.3, se recomienda construir una matriz de riesgo que contemplen diferentes dimensiones tanto externas como internas al proyecto como, por ejemplo; la rotación de personal o las dificultades de accesibilidad de los y las sujetas de derecho a las actividades, entre otros riesgos que se suelen dar de manera reiterada en la</p>

<p>han obstaculizado la buena ejecución de las actividades: el aumento de la violencia por parte de los actores armados y la crisis sanitaria mundial provocada por el COVID-19.</p>	<p>mayoría de los proyectos que se trabajan en el nivel local.</p>
<p>C.8 Los factores externos identificados fueron adecuados y, de los 12 identificados, únicamente uno - vinculado al aumento de la violencia en el país y al incumplimiento de los acuerdos de paz -, ha significado un riesgo alto dónde el proyecto ha establecido medidas de mitigación, aunque por su magnitud, éstas escapan al control que puede ejercer el proyecto. El resto de factores externos que han tenido algún tipo de riesgo han sido manejados satisfactoriamente por el proyecto estableciendo medidas de mitigación adecuadas. Únicamente no se consideró, a priori, un factor externo que ha tenido consecuencias negativas para el proyecto: La accesibilidad de las mujeres a los espacios y actividades del proyecto. La pandemia COVID-19 provocada fue un factor externo de alto impacto imposible de prever y manejado adecuadamente dentro de las capacidades del proyecto.</p>	<p>En este apartado no se incluyen recomendaciones ya que se han añadido en la recomendación anterior respecto a la importancia de contar con una matriz de riesgos que abarque las diferentes dimensiones de la vida de un proyecto.</p>

**CRITERIO: EFICIENCIA**

<p><b>CONCLUSIONES</b></p>	<p><b>RECOMENDACIONES</b></p>
<p>C.9 En términos generales, el mecanismo de ejecución establecido fue adecuado para lograr los productos previstos y contribuir a los resultados. Las funciones y responsabilidades entre Mundubat, ANZORC y el equipo del proyecto estuvieron claramente definidas y aseguraron todos los niveles de una buena gestión. La estructura definida ha fomentado la eficiencia gracias al involucramiento activo tanto de la Junta Directiva de ANZOR como de la Coordinación de Mundubat en Colombia. Se considera un acierto que el equipo del proyecto estuviera formado por miembros de la social local, así como contar con los recursos humanos necesarios para asegurar la calidad de los productos a través de la contratación de consultoras de alto nivel y expertas en la temática principal del proyecto. Dos han sido las debilidades encontradas: 1. Una alta rotación de personal tanto en Mundubat como en el equipo del proyecto; 2. Para el equipo del proyecto dio algunos problemas la instalación por parte de</p>	<p>R.7 <u>Para Mundubat:</u> Sería importante mejorar el sistema GONG en al menos 3 aspectos: 1. que se puedan incluir datos por sexo u otras categorías importantes como la etnia, identidad o edad. 2. Que permita cambios y 3. Que sea más amigable e intuitivo para facilitar su uso por parte de personal externo a Mundubat.</p>

<p>Mundubat del GONG, hasta lograr adaptarse a este nuevo sistema.</p>	
<p>C.10 La gestión de los recursos se ha realizado de manera transparente y responsable y el proyecto ha contado con los recursos humanos técnicos, materiales y económicos necesarios para la buena ejecución de los tres componentes principales. Ha existido un buen equilibrio tanto entre los rubros principales del presupuesto general, donde el 52% se destina al desarrollo de los componentes como entre los tres componentes principales. El proyecto ha tenido una sub ejecución importante y ha tenido que solicitar dos prórrogas finalizando 14 meses más tarde de lo previsto. En relación al cálculo de presupuesto previsto para cada actividad, este ha sido acertado y los cambios que se han dado no han supuesto modificaciones sustanciales. La mayoría de las personas que forman parte de la estructura de gestión son mujeres formadas y/o sensibilizadas en los derechos de las mujeres campesinas. La presencia de las mujeres en todas las esferas del proyecto, así como su participación ha sido muy alta y se han llevado a cabo iniciativas para facilitar su participación.</p>	
<p>C.11 Los procedimientos y metodología aplicada ha permitido el adecuado seguimiento al proyecto en todos los niveles, desde el político-programático hasta el financiero y de ejecución de actividades. No obstante, la burocracia que acompaña a este tipo de procedimientos supone una carga administrativa en detrimento de las prioridades políticas y estratégicas.</p>	<p>R.8 Para Mundubat: Buscar alternativas en próximos proyectos que equilibren lo administrativo y lo político planteando cargas administrativas diferentes en función del tipo de proyecto, monto, duración y naturaleza de la organización. Si esto no fuera posible, Mundubat debería definir apoyos diferenciados dependiendo del tipo de organización social.</p>

CRITERIO: EFICACIA	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES

<p>C.12 De los 31 indicadores definidos se han cumplido al 100% 21, lo que corresponde a más de un 68% de cumplimiento. Por otro lado, el menor grado de cumplimiento se ha dado en el nivel de indicadores de productos y no de proceso y efecto; lo que permite afirmar que el nivel de rendimiento y su contribución al logro de los resultados esperados es muy alto. El proyecto ha logrado generar productos de alta calidad y muy valiosos para el trabajo futuro tanto de las mujeres como de la organización.</p>	
--	--

C.13 Dentro del R1, las Escuelas (nacionales regionales y locales) han permitido la formación de mujeres a través de metodologías que han sabido combinar la rigurosidad conceptual con la realidad de las mujeres campesinas a las que se dirigía la formación. Se destacan tres aciertos de la Escuela: 1. Su diseño en niveles para abarcar los diferentes ámbitos de actuación de ANZORC (nacional, regional, comunitario). 2. Asegurar la perdurabilidad y la transmisión de conocimientos a través de la elaboración de una caja de herramientas de calidad. y 3. Garantizar su difusión mediante la estrategia de las Réplicas. Un elemento aún muy incipiente, pero estratégico, es que se ha comenzado a trabajar en un marco más amplio de derechos humanos incorporando temáticas como LGBTI o un abordaje de la infancia que va más allá de su cuidado.

R.9 Para ANZORC: Seguir trabajando en el proceso formativo - sobre todo en aquellas delegadas que aún necesitan apoyo- así como en mecanismos que garanticen la participación activa de los NODOS, en cada uno de los espacios y estructura de ANZORC, independientemente de la existencia o no de recursos externos. Asimismo, profundizar en el trabajo de temáticas LGBTI y en el abordaje de género y primera infancia.

C.14 Respecto al R.2 ha aumentado la participación de las mujeres en distintos espacios políticos tanto a lo interno como a lo externo de sus organizaciones y comienzan a tomar decisiones informadas desde una perspectiva de mujer campesina. Se ha logrado una apertura por parte de los hombres no solo para entender la importancia de su participación sino también los esfuerzos extras que, para ellas, conlleva participar. Si bien los principales cambios se han centrado en lo interno de ANZORC y sus organizaciones, también se han alcanzado interesantes niveles de participación y de presencia en espacios de incidencia externo.

C.15 En relación al R3 los cambios más importantes se han dado en el proceso de toma de decisiones organizativos. Por un lado, a nivel cuantitativo, se promueve la paridad en la Junta y por otro lado a nivel cualitativo, la agenda de las mujeres se incorpora como una prioridad en los planes y las políticas de ANZORC y las organizaciones aliadas. Dos elementos claves para la institucionalización del EG: 1. Se ha trabajado un feminismo campesino propio construido desde todos los Nodos. 2. Las mujeres han aumentado sus exigencias y, paralelamente, la sensibilización a los hombres ha reducido, en parte, sus resistencias.

CRITERIO: SOSTENIBILIDAD	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>C.16 Se ha logrado dejar capacidades instaladas suficientes en las socias locales para continuar con la transversalización del enfoque de género en ANZORC y sus organizaciones, aunque la falta de presupuesto, especialmente para reuniones y encuentros, ralentizará el número y periodicidad de las actividades desarrolladas en el proyecto.</p>	<p>R.10 <u>Para ANZORC</u>: Independientemente del tipo de financiamientos que consiga, es importante que la organización fije una cuota (no menos del 40%) tanto de resultados como de presupuesto para seguir apostando por el empoderamiento de las mujeres campesinas de ANZORC.</p>
<p>C.17 Todos los productos y servicios ofrecidos por el proyecto son de fácil accesibilidad ya que ha dejado capacidad instalada en las mujeres, un conjunto de herramientas y de documentos que permitirán seguir trabajando el enfoque de género tanto en las comunidades, como en ANZORC y sus organizaciones. Además, las Réplicas se han constituido en un instrumento metodológico clave para seguir trabajando en las veredas y las propias lideresas de ANZORC son una garantía de continuidad de las acciones realizadas en el marco del Proyecto. La accesibilidad puede verse limitada según los recursos económicos de la organización y la continuidad o aumento de todas las violencias existente en el país, especialmente las que se ejercen contra las mujeres.</p>	
<p>C.18 No es probable que el actual gobierno colombiano vaya a facilitar la continuidad de las acciones del proyecto y por tanto su sostenibilidad ya que no es anuente a las demandas de la población campesina ni a los derechos de las mujeres. Tampoco está realizando esfuerzos para el cumplimiento del Acuerdo de Paz, en particular compromiso de Reforma Agraria y las medidas de género transversales.</p>	<p>R.11. Para Mundubat y ANZORC: Continuar y fortalecer las alianzas nacionales e internacionales para la denuncia y visibilización de las violaciones a los derechos humanos, en especial los derechos del campesinado (específicamente mujeres campesinas) así como el incumplimiento del actual gobierno del Acuerdo de Paz en materia agraria y de las medidas de género transversales.</p>
<p>C.19 ANZORC es una organización legitimada tanto a nivel nacional como internacional en su lucha por los derechos de la población campesina y seguirá participando en espacios de incidencia donde hará llegar las voces y reivindicaciones del feminismo campesino.</p>	

CRITERIO: IMPACTO	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>C.20 El proyecto ha alcanzado los 3 resultados previstos con productos de gran calidad que han</p>	

<p>permitido alcanzar el OE previsto y, por consiguiente, contribuir a su OG.</p>	
<p>C.21 Gracias a las acciones llevadas a cabo por el proyecto y el logro de sus resultados, ya son evidentes cambios en cuestiones vinculadas con las relaciones estructurales de poder entre mujeres y hombres, lo que se consideran impactos relevantes. Sin embargo, estos avances sacuden ciertos privilegios patriarcales que generan efectos negativos no previstos (casos de actitudes violentas, sobrecarga de trabajo para las mujeres) que el proyecto ha intentado mitigar en la medida de sus posibilidades</p>	<p>R.12 Para Mundubat y ANZORC. Cuando se trabaja en problemas estructurales de desigualdad, como son los existentes entre hombres y mujeres; es imprescindible priorizar estrategias encaminadas a: 1. El cambio de las normas sociales existentes en un determinado colectivo y territorio 2. La economía del cuidado y el reparto equitativo de las tareas del hogar que faciliten la participación de las mujeres en las actividades de un proyecto y 3. Concentrar los esfuerzos en estrategias prevención protección y eliminación de todo tipo de violencias contra las mujeres. 4. Trabajar específicamente sobre el tema de nuevas masculinidades.</p>
<p>C.22 No se cree posible que las capacidades instaladas y los cambios realizados puedan peligrar, pero si es posible que no sigan avanzando al ritmo conseguido por el proyecto debido a la falta de recursos económicos por parte de ANZORC y al complicado contexto colombiano al que se añade la crisis provocada por el COVID-19 y cuya duración y efectos a medio y largo plazo no se pueden predecir y que, como hasta ahora, seguirán afectando de manera desproporcionada a las mujeres, especialmente a las mujeres campesinas.</p>	

## 5. Lecciones Aprendidas

**LA.1** Partir de una rigurosa identificación con la participación de la población beneficiaria es determinante no solo para la apropiación y pertinencia de un proyecto, sino para la legitimación de las acciones que se llevan a cabo. Basándonos en nuestra experiencia como evaluadoras, Mundubat ha realizado uno de los procesos de identificación previo a la formulación de los más rigurosos que hemos encontrado en nuestra vida profesional. Una práctica que desde hace varios años se ha ido perdiendo debido a la falta de recursos y a las cada vez más escasas oportunidades de financiamiento, lo que sin duda va en detrimento de la calidad de los procesos de identificación llevados a cabo por las ONGs.

**LA.2** la participación real y efectiva de representantes de todas las organizaciones de ANZORC en todos los Nodos, garantiza la incorporación del enfoque territorial. Responde, además, a la *agenda* construida colectivamente por cada organización y no a imposiciones de ninguna dirigencia.

**LA.3** Contar con indicadores que no diferencian entre elementos cuantitativos y cualitativos facilitan la medición, así como ayudan a la mejor evidencia de los efectos y los cambios esperados.

**LA.4** Plantear proyectos ambiciosos con un periodo muy corto de ejecución y con sistemas de seguimiento con una alta carga administrativa “*descampesinizan*” los procesos, ya que se concentran los esfuerzos más en el cumplimiento a nivel técnico y financiero de lo programado que en los cambios políticos que son la prioridad de organizaciones como ANZORC.

**LA.5** La existencia de un buen diagnóstico no asegura, pero sí mismo, contar con la información necesaria para medir adecuadamente el sistema de indicadores del marco lógico. Se requiere siempre determinar una línea de base para los indicadores con metas temporales que ayuden a la medición del indicador de manera adecuada y durante toda la vida del proyecto.

**LA 6.** Contar con un equipo técnico formado por los integrantes de ANZORC, que además son mujeres formadas en género y con conocimiento de los territorios, es determinante para hacer frente a contextos cambiantes y complejos, así como para asegurar la calidad de los resultados alcanzados.