

“PROMOVIENDO UN ENTORNO SEGURO Y PROPICIO PARA LOS Y LAS DEFENSORAS DE DERECHOS HUMANOS EN EL SALVADOR”  
(PRO-2017K1/0112)

## EVALUACIÓN FINAL

Julio 2020  
Elaborado por: Alfonso Peña Fernández

***El consultor que elaboró esta evaluación desea agradecer a MUNDUBAT, PRO-BÚSQUEDA IDHUCA y TUTELA LEGAL su colaboración y el tiempo dedicado para llevar a cabo este proceso evaluativo durante los meses de Enero a Marzo de 2020.***

El presente informe ha sido elaborado a petición de MUNDUBAT, en el marco del proyecto referido financiado la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo. Los comentarios que en él se expresan reflejan únicamente la opinión del autor y su independencia de criterios.

## INDICE

### Contenido

Resumen ejecutivo .....	4
El Proyecto en su contexto.....	6
Monitoreo del Proyecto .....	10
Parámetros de evaluación expost.....	39
Conclusiones y Recomendaciones.....	45

## Resumen ejecutivo

El presente informe pretende evaluar la intervención que se desarrolló a través del Proyecto “**Promoviendo un entorno seguro y propicio para los y las Defensoras de Derechos Humanos en El Salvador**” (PRO-2017K1/0112), resumiendo su proceso de ejecución, sus principales características y el enfoque otorgado por MUNDUBAT y sus socias locales en el marco temporal que supone su momento actual, un mes después de finalizado el proyecto.

El consultor, basado en su independencia de criterio y en el trabajo presencial tanto sobre el área objeto del proyecto, El Salvador, ha desarrollado la metodología acordada en la Oferta Técnica que precedió a este trabajo. Esta Oferta Técnica era a su vez consecuencia de los Términos de Referencia elaborados por el propio Proyecto.

El resultado final, es este **informe técnico** que está dividido en **cuatro partes** y que contiene el análisis tanto del proceso llevado a cabo hasta ahora, como de los resultados y objetivos inicialmente establecidos; la visión de los beneficiarios o participantes y unas recomendaciones para el desarrollo de la segunda mitad del Proyecto, según el orden siguiente:

La **primera parte** contiene un resumen metodológico del proceso evaluativo, una reseña del alcance de la evaluación y una breve semblanza del evaluador.

La **segunda parte** de este Informe de Evaluación Final, se centra en el monitoreo y seguimiento del Proyecto, resumiendo su desarrollo, entendido como un proceso enfocado en la búsqueda de los objetivos inicialmente planteados. Para ello se analiza el cumplimiento y la calidad de lo desarrollado por cada una de las **15 actividades** durante los 24 meses de ejecución del Proyecto, vinculando las mismas a la **eficiencia** mostrada en su desarrollo.

Siguiendo la Teoría del Ciclo del Proyecto, se analiza a continuación cada uno de los **3 resultados esperados** que el Proyecto inicialmente diseñó, valorando los indicadores que se establecieron para medir estos resultados, que sirven al consultor como herramienta de análisis para poder concluir sobre el nivel de **eficacia** que el proyecto mostró.

A continuación, se estudian el **objetivo específico** que el Proyecto quiso alcanzar, describiendo los **impactos** logrados por el mismo.

Por último en esta segunda parte se analiza hasta qué punto el proyecto ha conseguido contribuir al **objetivo general** de la intervención; que fue planteado en el Proyecto como la contribución para “*Contribuir a la promoción, protección y defensa de los derechos humanos y el fortalecimiento de la democracia en El Salvador*” El evaluador analiza hasta qué punto la **sostenibilidad** de las acciones de la intervención está garantizada.

La **tercera parte** de este informe evaluativo, entra a valorar con enfoque *ex-post* diversos factores evaluativos. En primer lugar se analiza la **pertinencia** del Proyecto, entendida como el análisis de la oportunidad (o ausencia de oportunidad) de la intervención; que supone el estudio de la relación entre el contexto social en el que se enmarca el Proyecto y las prioridades de la zona de la intervención, para valorar hasta qué punto la intervención fue la suma de lo relevante mas lo prioritario. Adicionalmente se analizará desde los siguientes puntos de vista: en relación con la adecuación del diseño, los problemas que se pretenden abordar y las prioridades de los titulares de derechos; en relación con el contexto político y las políticas y planes existentes en materia de protección y defensa de las personas defensoras de DDHH y en relación con las capacidades institucionales y prioridades estratégicas de las entidades locales en su rol de titulares de responsabilidades.

Por último, en la **Cuarta parte**, el texto se plantea **conclusiones generales** para resumir la intervención y **recomendaciones** que deben servir para reflexionar sobre esta visión externa del Proyecto y que esta visión contribuya a disponer de una serie de *lecciones aprendidas* que irán fortaleciendo los procesos internos y externos de estos actores sociales.

**Primera Parte**  
**El Proyecto en su contexto**

## ***Datos básicos del Proyecto***

### **Título del Proyecto:**

Promoviendo un entorno seguro y propicio para los y las Defensoras de Derechos Humanos en El Salvador

**Ubicación del proyecto:** El Salvador.

**Fecha de inicio del proyecto:** Diciembre 2017

**Duración del proyecto:** 24 meses. (Diciembre 2019).

**Presupuesto total del proyecto:** 417.150,60 euros

**Financiadores:** Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo, Unión Europea

**Socias salvadoreñas del Proyecto:** PRO-BÚSQUEDA IDHUCA y TUTELA LEGAL

### ▪ **Objetivo específico del proyecto:**

Mejorar las garantías institucionales, organizativas y sociales para el desarrollo de la labor de los y las defensoras de derechos humanos en El Salvador

### **Objetivo general del proyecto:**

Contribuir a la promoción, protección y defensa de los derechos humanos y el fortalecimiento de la democracia en El Salvador

## ***Resumen metodológico del proceso evaluativo.***

La metodología que desarrolló el consultor para la realización de la evaluación, surgió del estudio de los Términos de Referencia elaborados por el Proyecto, que fueron desarrollados en una Oferta Técnica que resumía el alcance y la metodología que el consultor proponía; de ahí surge la estructura de este documento, dividido en cuatro partes; separando los conceptos de monitoreo de los evaluación ex-post, e incluyendo un resumen de las principales lecciones aprendidas.

Resumen de la metodología de la evaluación:

- Estudio general del marco formal del Proyecto (Documento de Proyecto, presupuesto, sistema de seguimiento interno, estudio de las comunidades y rutas de visitas, informes trimestrales, indicadores, etc).
- Reuniones preliminares con los máximos responsables del proyecto a nivel Bilbao San Salvador, y a nivel dirección y gestión del Proyecto desde el terreno.
- Reuniones con los técnicos de las organizaciones participantes y los actores locales.
- Semana de reuniones con los beneficiarios y sus grupos organizados en los municipios de intervención. Se pusieron en práctica las metodologías propias de entrevista cualificada: Lluvia de Ideas entre otras, para valorar sus expectativas y opiniones sobre el Proyecto.
- Puesta en común de las conclusiones de la fase inicial sobre el terreno con los responsables del proyecto por parte de Mundubat El Salvador.
- Valoración de los parámetros propios de **Monitoreo**, es decir del desarrollo del proyecto (Eficacia-Eficiencia-Impacto y Sostenibilidad) y valoración de los **parámetros evaluativos generales** (Pertinencia, Coordinación, Complementariedad, Coherencia, Género, Relación coste-eficacia, y Visibilidad).
- Formulación del borrador inicial de la Evaluación y presentación de la misma a los técnicos y responsables del proyecto.
- Revisión final del documento de evaluación y retroalimentación con los gestores del Proyecto.

## ***El consultor evaluador***

**Alfonso Peña**, ha trabajado en Cooperación al desarrollo por más de diecinueve años en diferentes instituciones, (ONGs, Sistema de NNUU, UE, etc) y actualmente trabaja como consultor independiente en especializado en la formulación de proyectos, líneas de base, sistemas de monitoreo y evaluación de Proyectos y Proyectos de desarrollo.

## ***Mundubat y El Salvador***

Mundubat viene trabajando en El Salvador desde la década de los ochenta, gran parte de este trabajo se ha venido desarrollando en el ámbito de la promoción de los Derechos Humanos en los últimos años en relación con sus documentos de planificación interna el trabajo se ha centrado en el trabajo de Defensores de Derechos Humanos.

El presente proyecto fue identificado y definido de manera conjunta entre abril y mayo de 2017. Dicho proceso fue sido desarrollado de manera colectiva entre Mundubat y las tres organizaciones locales: Tutela Legal, Pro-Búsqueda y el Instituto de Derechos Humanos de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Junto a ellas, también participaron en la identificación de este proyecto las y los defensores de derechos humanos vinculados a diferentes organizaciones defensores de derechos humanos

**Segunda Parte**

**Monitoreo del Proyecto**

## Introducción

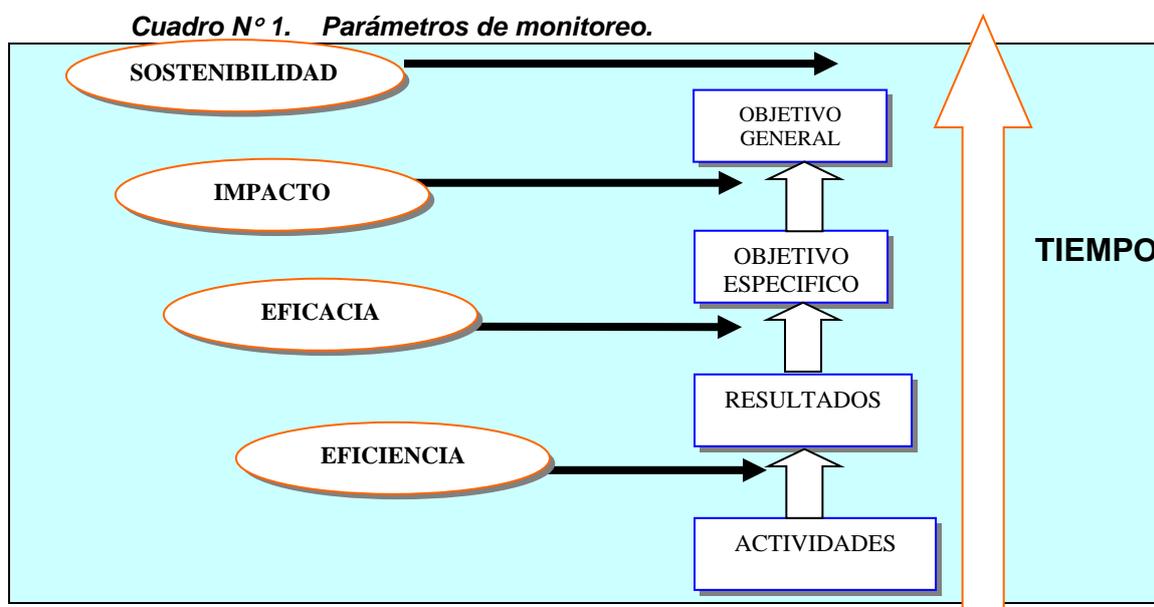
Entendemos monitoreo, en el marco de esta Evaluación Final, como el seguimiento continuo del proyecto desde los diferentes niveles de toma de decisión interna. En este sentido, una evaluación externa, no puede pretender monitorear el día a día del proyecto, sin embargo, podemos resumir los parámetros comunes usados para monitorear, partiendo de:

- i) el análisis realizado durante la fase de estudio de la documentación
- ii) lo observado en la fase de terreno de esta consultoría.

Este resumen se presenta a continuación.

El análisis de monitoreo (o seguimiento) se basa en la **observación** y en la **documentación** de los avances del Proyecto. Analizamos la recopilación de datos obtenidos para verificar los avances desde la situación inicial hacia la situación deseada. Abarca instrumentos para el control de la ejecución de las actividades, del uso de los recursos (insumos materiales y equipos, personal y tiempo), del logro de los resultados esperados y de los riesgos y efectos no planificados.

Mediante el monitoreo pretendemos medir los avances del proyecto a través del seguimiento de cuatro parámetros que nos sirven como referencia: **Eficiencia** (actividades), **Eficacia** (resultados), **Impacto** (objetivo específico) y **Sostenibilidad** (objetivo general).



El monitoreo permite el análisis continuo de los avances de un Proyecto en función de su planificación; **lo planificado versus lo implementado**; las actividades y los indicadores sirven de referencia.

El **monitoreo** del Proyecto es una herramienta de gestión que se utiliza durante la ejecución del mismo; Mundubat, con el apoyo de las tres organizaciones socias, ha tenido la responsabilidad del seguimiento continuo de las acciones del proyecto.

## ***Eficiencia***

Entendemos por **eficiencia**, en el marco de la Evaluación Final del presente proyecto, los niveles de productividad que presenta al tiempo de la evaluación; es decir la valoración de cómo las metas que se están obteniendo son logradas en relación con los recursos humanos, con los recursos materiales y con las prestaciones técnicas que tiene el proyecto, todo ello en función de las actividades prediseñadas para el mismo.

Destacamos que hay tres aspectos de esta Evaluación Final (siguiendo la Teoría del Ciclo del Proyecto y de su herramienta de planificación, el Marco Lógico) que no se miden mediante indicadores: La eficiencia es uno de ellos, junto a la pertinencia y la sostenibilidad.

La eficiencia de las actividades, no tienen indicadores específicos; el propio cumplimiento -o no cumplimiento- de cada actividad es el indicador de su eficiencia. Por tanto, la eficiencia se analiza en este documento en función de las actividades desarrolladas en la ejecución del proyecto. Relacionamos por tanto la **eficiencia** con las **actividades** del proyecto y establecemos que la eficiencia mide la “productividad” del proceso de ejecución, es decir, en qué medida las actividades se están ejecutando de modo adecuado.

El proyectó cuenta en su planificación con **quince actividades**.

La relación directa de las actividades con el presupuesto del proyecto es clara; estableciéndose dicha relación en la matriz del marco lógico.

Se analiza a continuación la eficiencia en el momento actual de cada una de las actividades planificadas para cada uno de los tres resultados deseados:

Adicionalmente se realizará un análisis sobre otras variables vinculadas con la eficiencia más allá del cumplimiento estricto de las actividades, dicho análisis se centrará en los mecanismos de coordinación entre los actores participantes, así como el análisis de los recursos humanos y financieros puestos a disposición del proyecto.

### **Act.1.1. Diplomado para defensores/as de derechos humanos.-**

Actividad inicialmente prevista a desarrollarse en una edición durante el Primer Semestre del Proyecto para un cupo de 35 personas, se realizó finalmente para 2 ediciones, durante el segundo, tercer y cuarto semestre del Proyecto. Pese a estos retrasos en la ejecución temporal, es destacable que una buena gestión de los recursos permitió realizar 2 diplomados en lugar de 1, tal y como estaba previsto, permitiendo alcanzar de manera directa a 68 personas defensoras. Estas personas representaban a 60 organizaciones sociales, de las cuales la mayoría se dedican a defender los derechos humanos de distintas poblaciones en condiciones de vulnerabilidad: niñez, adolescencia, juventud, mujeres, comunidad LGTBI. También participaron organizaciones estudiantiles de la Universidad de El Salvador (UES), Sindicatos de trabajadores (UES, ISSS, Bases Magisteriales Salvadoreñas), asociaciones que promueven la defensa de los derechos económicos sociales y culturales (APROCSAL, ANTA, ADES Santa Marta, ADECON, Asociación Comunitaria Unida por el Agua y la Agricultura, Centro de Arte Hermano Aguilar), espacios de articulación interinstitucional (Campaña de Prevención de la Violencia de Género, Red para la Infancia y la Adolescencia, Red de Defensores y Defensoras de DDHH), además de cinco instituciones gubernamentales y un medio de comunicación. Las personas participantes entrevistadas han valorado de manera muy positiva los contenidos facilitados y, de manera especial, la posibilidad de realizar acciones pedagógicas en diferentes comunidades del país, para lo cual fue decisivo el módulo de orientación pedagógica, tal y como indican las participantes en el grupo focal. Consideran que las formaciones son de gran utilidad práctica para el trabajo que realizan desde sus instituciones o entornos como defensores/as, valoran la posibilidad de contar con un diploma expedido por una institución de prestigio, tanto las personas participantes en el diplomado como las que recibieron las réplicas, y destacan las facilidades a nivel logístico proporcionadas por el IDHUCA a través del proyecto.

### **Act.1.2: Creación de un sistema de registro de incidencias y vulneración de derechos a los defensores/as ajustado a las necesidades de las organizaciones participantes.**

Actividad prevista a desarrollarse durante el segundo y tercer semestre del proyecto, dado que el enfoque de desarrollo de la actividad previno un amplio consenso entre organizaciones para el desarrollo del sistema de registro. Finalmente se desarrolló en los semestres 3 y 4 del Proyecto y tras varios procesos de concertación se consiguió contar con un sistema de registro donde los administradores de la plataforma acceden a través de [www.registrovulneracionespoddh.org.sv/denuncias](http://www.registrovulneracionespoddh.org.sv/denuncias).

El desarrollo del sistema de registro se complementó con un compromiso político y técnico por parte de cinco organizaciones (Red DDH, Tutela Legal, Pro-Búsqueda, Idhuca y Mundubat). Este

compromiso se materializó en la firma de un Convenio que da vida al Comité del Sistema de Registro, el cual cuenta con su Instructivo de Funcionamiento.

### **Act.1.3. Capacitación en cascada a las organizaciones participantes sobre el sistema de registro de incidencias y sistematización de las mismas**

Actividad prevista a realizarse durante los semestres 3 y 4 del proyecto, teniendo en cuenta que era necesario el establecimiento del sistema de registro previsto en la actividad anterior para poder desarrollar las capacitaciones correspondientes. Según los responsables de la ejecución del Proyecto dichas capacitaciones se realizaron durante los dos últimos meses del proyecto (noviembre y diciembre 2019), iniciándose la misma a las personas administradoras de cada organización del Comité y desarrollándose posteriormente réplicas de esta capacitación a las personas designadas como registradoras en sus organizaciones.

Hay que mencionar en este sentido, que dichas capacitaciones se desarrollaron sin el marco regulador pertinente puesto que el Convenio que forma el Comité del Sistema de Registro fue firmado el 6 de Diciembre de 2019 (último mes de ejecución del Proyecto).

### **Act. 1.4. Elaboración de protocolos de seguridad para 13 organizaciones miembros de la Red de Defensores/as de Derechos Humanos**

Actividad planificada inicialmente para el semestre 3 del Proyecto. Contemplaba la realización de Protocolos de seguridad de diferentes organizaciones a través de procesos de formación que a la par permitieran la elaboración de dichos protocolos. La ejecución de la actividad se desarrolló entre el semestre 3 y el 4. Se desarrollaron diferentes procesos de formación que incluían la elaboración de los Planes de Seguridad planificados. Finalmente se desarrollaron 15 Protocolos de Seguridad para tantas OSC.

Existe, de parte de todas las personas participantes entrevistadas, un alto nivel de satisfacción con las formaciones desarrolladas en materia de seguridad y elaboración de protocolos. La necesidad de contar con protocolos y planes de seguridad adaptados a la realidad de cada organización y la posibilidad de replicar esta formación a nivel comunitario en Chalatenango y Morazán por parte de Pro Búsqueda y Tutela, y con la Red DDH, han sido los aspectos más valorados por su contribución a la seguridad y protección de las personas defensoras y de las organizaciones a las que representan. Además, en la formación se abordó de manera específica la situación de las mujeres y de personas de la diversidad por la labor que realizan como defensoras, aunque las personas

consultadas solicitan mayor nivel de profundización sobre estrategias específicas para estos colectivos, por encontrarse expuestas a un mayor nivel de riesgo.

### **Act. 1.5. Capacitación sobre seguridad y medidas de protección para defensores/as**

Actividad prevista inicialmente para desarrollarse en el semestre 3 del proyecto. Se materializó en el desarrollo de capacitaciones a 18 defensores y defensoras de derechos humanos. Se desarrolló en el semestre 4 del proyecto 4 de talleres de formación, centrándose en temáticas vinculadas con la mejora de las capacidades personales en seguridad digital.

El enfoque de la actividad en su formulación estaba considerado de manera más amplia ya que según lo contemplado en la formulación se pretendía: *“Por un lado, se ayudará a identificar riesgos, amenazas y señales de alarma que deben alertar a los defensores/as. Por otro, se capacitará sobre medidas a tomar, tanto en su trabajo y labor de defensoría como en su vida privada, para evitar y hacer frente a dichos riesgos, así como sobre actuaciones a llevar a cabo en caso de que alguno de dichos riesgos se materialice. Se pondrá un especial énfasis a los riesgos diferenciados que afectan a las mujeres y a cómo afrontarlos.”*

### **Act.2.1. Elaboración de un informe nacional sobre la situación de defensores y defensoras en El Salvador**

El informe estaba previsto ser realizado en el semestre 2 del proyecto, finalmente el mismo se reprodujo y presentó de manera pública en el semestre 3 tras el proceso correspondiente de consultas y aplicación de herramientas metodológicas pertinentes.

Respecto a esta actividad se considera que es de un alto valor estratégico la elaboración y presentación de un informe especializado en la situación de defensores/as de DDHH, sin embargo existe una circunstancia con la temporalidad del mismo; Los datos que recoge el informe son datos del 2017 de hecho de esa manera está titulado (Informe nacional sobre la situación de defensoras y defensores de Derechos Humanos 2017) y el informe es reproducido y presentado a mediados del año 2019, ese transcurso del tiempo pudiera hacer perder la vigencia de algunos de los hallazgos contenidos en el Informe.

### **Act. 2.2. Acciones de diálogo político (con tomadores de decisiones de alto nivel para incidir en la aprobación de la Ley de Defensores y Defensoras de DDHH (encuentros, reuniones, desayunos informativos y foros)**

Actividad prevista para ejecutarse en el semestre 2 del proyecto. En ese segundo semestre es cuando se presenta la Ley a la Asamblea Legislativa. Las diferentes acciones contenidas en esta actividad (foros, reuniones bilaterales, campaña de comunicación, etc.) se desarrollaron durante los cuatro semestres del proyecto, suponiendo un gran esfuerzo tanto en tiempo como en recursos por parte de todos los participantes en el proyecto. A la fecha de la finalización del proyecto la Ley no se encontraba aprobada, se situaba en estudio por parte de la Comisión de Justicia y Derechos Humanos de la Asamblea Legislativa. Todas las acciones desarrolladas permitieron crear un clima favorable y unificado en el ámbito de las Organizaciones de Sociedad Civil hacia la propuesta de Ley, sin embargo no se cuenta con la aprobación de la misma.

Con objeto de incidir en la aprobación de la Ley de Reconocimiento y Protección de Personas Defensoras y en el Programa de Protección, se llevaron a cabo tres estrategias para fomentar el diálogo político con tomadores de decisiones de alto nivel: en primer lugar, se elaboraron materiales adecuados para apoyar dicho diálogo, especialmente con mensajes en relación con la aprobación de la propuesta de Ley; en segundo lugar, la generación de los espacios de diálogo propiamente dichos y en tercer lugar la realización de dos foros con diputados/as. Estas acciones fueron realizadas en coordinación con la Mesa DDD, lo cual es parte del proceso de fortalecimiento del propio espacio.

A través de las entrevistas con asesores y diputados de la comisión de Derechos Humanos de la Asamblea Legislativa se pudo verificar la realización de estos encuentros y la existencia de un debate en el seno de la Comisión. Además, se pudo verificar el papel de los asesores en la apertura de camino y en la orientación acerca de las estrategias más idóneas para generar estos espacios de diálogo. Las fracciones que mostraron mayor apertura y le dieron iniciativa de ley fueron FMLN, CD, PCN y Gana en un primer momento. Desde finales de 2019, además, la Comisión llamó a consultas a organizaciones parte de la Mesa DDD lo que se considera un avance en el proceso de discusión de la Ley. Además, se mantuvieron reuniones con la fracción del FMLN y con el asesor técnico de la comisión para recibir orientaciones sobre como participar en el debate como Mesa.

Según se indica en informes y fuentes de verificación, además de con asesores y diputados/as, la Comisionada Presidencial de Derechos Humanos del anterior Gobierno, y el representante en El Salvador de la alta comisionada de derechos humanos, tuvieron una participación activa en actividades del proyecto, concretamente en los Encuentros con personas defensoras. Otras instituciones que participaron en el diálogo político generado en torno a la propuesta de Ley para el Reconocimiento y Protección de las Personas Defensoras fueron la CEJIL, ANSP, CONABUSQUEDA, UE, y ediles de municipios del Departamento de Chalatenango.

### **Act. 2.3. Sesiones de trabajo entre la Red de Defensores/as de Derechos Humanos y representantes de la Fiscalía, Inspectoría, Academia Nacional de Seguridad Pública, Centro de Formación de la PNC y Unidad de DDHH de la PNC**

Actividad planificada para ejecutarse en los semestres 2, 3 y 4 del proyecto. El enfoque estratégico de la actividad se planteaba el desarrollo de sesiones con instancias clave dentro del Subsistema policial de El Salvador y de la Fiscalía General de la República. Dos instancias clave dentro del sistema penal dado que son los agentes de seguridad pública quien están en contacto directo con las y los defensores de DDHH y es la fiscalía quien debe investigar las violaciones a derechos humanos en el ámbito penal del país. Finalmente se desarrollaron acciones durante los 4 semestres del proyecto, donde no se puede constatar la participación de la Fiscalía.

Las sesiones de trabajo se centraron en la búsqueda de consensos institucionales y en definir procesos de fortalecimiento de capacidades de funcionarios policiales adscritos a la Unidad de DDHH de la PNC, quien cuenta con unas capacidades muy limitadas institucionalmente pero con funciones muy diferenciadas de los agentes de seguridad pública de la PNC quienes son los principales funcionarios policiales que interactúan con los defensores de derechos humanos y a quienes en su formulación el proyecto pretendía formar. En este sentido, pese a lo positivo de las capacitaciones realizadas, el hecho que se centrara en oficiales de la Unidad de Derechos Humanos de la PNC se puede considerar un avance en la relación entre instituciones de la sociedad civil y el estado en materia de Defensores de Derechos Humanos, sin embargo, se sitúa fuera del enfoque contemplado en la planificación de la actividad.

### **Act. 2.4. Capacitación sobre derechos humanos y defensores de derechos humanos a operadores de la Fiscalía y la Policía**

Actividad planificada para los semestres 1 y 3 del proyecto. La planificación en el semestre 1 del proyecto presenta una contradicción con la planificación de la actividad anterior cuya ejecución se considera necesaria para poder iniciar con las capacitaciones y prevista a desarrollarse a partir del segundo semestre. Finalmente se desarrollaron diferentes capacitaciones en el segundo y tercer semestre del proyecto. En línea con lo comentado en la actividad anterior, dichas capacitaciones se centraron en oficiales no operativos sino de órganos de apoyo a las funciones de seguridad pública (Unidad de Derechos Humanos) y a pesar de que fueran aprobados por las instancias académicas de la institución policial no cumplían con el objetivo de la actividad que era institucionalizar programas de formación para la fuerza operativa e investigativa de la PNC y de la Fiscalía, quienes son los encargados de investigar las violaciones de derechos humanos y garantizar el libre ejercicio de las funciones de los defensores de derechos humanos.

### **Act. 3.1. Presentación pública del informe nacional sobre la situación de defensores y defensoras en El Salvador**

La actividad estaba planificada para ejecutarse en el semestre 3 del proyecto. Finalmente se realizaron dos presentaciones públicas del Informe, una en el semestre 3 y otra en el semestre 4 del proyecto. Las presentaciones se desarrollaron según lo establecido en la formulación del proyecto, donde participaron tanto instituciones del estado como referentes académicos y de la sociedad civil.

### **Act. 3.2. Creación de una herramienta en la web de la Red para informar de manera continuada sobre las vulneraciones de derechos de los defensores/as**

Actividad planificada para su ejecución en el tercer semestre del proyecto, se ejecutó en el semestre planificado. Se trata de una página web de la Red donde se puede acceder a diferentes enlaces, cuenta con 6 enlaces principales (Inicio, Noticias, Multimedia, Observatorio, ¿Qué es la RED-DDH, y Haz una denuncia). Cabe señalar que el último enlace referido (Haz una denuncia) se trata del formulario sobre el que se basa el sistema de registro de incidencias, lo que se puede considerar una buena práctica a tener en cuenta.

### **Act. 3.3. Capacitación con medios de comunicación sobre defensores/as y abordaje mediático de su labor**

Actividad planificada a desarrollarse en los semestres 1, 2 y 3 del proyecto. Finalmente se ejecutó en los semestres 3 y 4. La actividad suponía la realización de un mapeo de medios y una serie de procesos de capacitación (proceso formativo y de sensibilización a 30 periodistas de medios, 2 desayunos/trabajo al año con medios de comunicación, y 2 talleres al año con periodistas de medios alternativos de comunicación) .

El mapeo de medios finalmente se finalizó en el semestre 3 del proyecto. El retraso en el desarrollo de esta subactividad no permitió que se desarrollaran a cabalidad las acciones contempladas de desayunos trabajo y los 2 talleres al año con medios de comunicación alternativos. En el caso del proceso formativo, se pretendía que fuera para 30 participantes (50% mujeres), finalmente fueron 28 profesionales que finalizaron el curso siendo 8 mujeres (29%).

El curso se desarrolló en la recta final de la ejecución del proyecto (finalizó en noviembre de 2019), lo que no permitió que se establecieran relaciones de confianza fruto de los procesos de capacitación

ni se aplicaran los conocimientos adquiridos en el tratamiento de la noticia hacia los defensores de derechos humanos durante la ejecución del proyecto.

### **Act. 3.4. Foros públicos de debate en el ámbito académico universitario dirigidos a estudiantes de Comunicación y Derecho.**

Actividad planificada a desarrollarse en los semestres 2 y 3 del proyecto. Se ejecutó finalmente en el semestre 2 y 4 del proyecto. Planteaba la realización de 3 foros públicos que fueron desarrollados según lo planificado. Adicionalmente, y tal y como estaba contemplado, se desarrollaron diferentes acciones de incidencia y comunicación alrededor de los propios foros y las temáticas que se plantearon.

### **Act. 3.5 Desarrollo de campañas de difusión y sensibilización a los sectores juveniles de la opinión pública**

Actividad planificada para los semestres 2,3 y 4 del proyecto. Ejecutada según planificado. El proyecto planteaba una diversidad de procesos vinculados con la difusión y sensibilización a diferentes niveles: Campaña de comunicación, exposiciones itinerantes, procesos de sensibilización de estudiantes de primaria y secundaria, énfasis en el teatro como herramienta de transformación social, poniendo especial énfasis en la utilización de redes sociales dado el público meta principal de los procesos.

El proyecto desarrolló a cabalidad todas las acciones planteadas en su formulación en los tiempos inicialmente establecidos.

### **Act. 3.6. Encuentros de análisis con organizaciones nacionales e internacionales con presencia en el país que publiquen informes periódicos sobre derechos humanos para sensibilizar sobre la necesidad de incluir apartados específicos sobre la situación de los defensores/as**

Actividad planificada para desarrollarse en los semestres 2 y 3 del proyecto. En su formulación planteaba una estrategia de intervención clara, realización de un mapeo de organizaciones, el desarrollo de un documento guía que sirviera para que las organizaciones de sociedad civil incluyeran en sus informes apartados específicos o informes temáticos sobre la situación de defensores de derechos humanos y la celebración de un foro público para la discusión y socialización de este documento guía. Todo este trabajo tenía como fin visibilizar en los informes de derechos humanos la situación de los defensores de derechos humanos.

Finalmente, en esta actividad se desarrollaron diferentes acciones en el semestre 4 del proyecto, algunas de incidencia ante organizaciones de sociedad civil internacional (CEJIL), otras ante instituciones del estado (Procuraduría Adjunta de Derechos Civiles), así como la presentación de informes ante el sistema interamericano de derechos humanos (CIDH).

Adicionalmente se realizó un conversatorio en el último mes de ejecución del proyecto donde se presentaron informes de situación de los defensores de derechos humanos, tanto de los producidos por parte del proyecto, como de otras organizaciones (FESPAD).

Se presenta a continuación un resumen del cumplimiento de las actividades planificadas:

**Cuadro N° 1. Cumplimiento de actividades**

Actividades del Proyecto		% <sup>1</sup>
<b>RESULTADO ESPERADO 1</b>		
1.1	Diplomado para defensores/as de derechos humanos	
1.2	Creación de un sistema de registro de incidencias y vulneración de derechos a los defensores/as ajustado a las necesidades de las organizaciones participantes	
1.3	Capacitación en cascada a las organizaciones participantes sobre el sistema de registro de incidencias y sistematización de las mismas	
1.4	Elaboración de protocolos de seguridad para 13 organizaciones miembros de la Red de Defensores/as de Derechos Humanos	
1.5	Capacitación sobre seguridad y medidas de protección para defensores/as	
<b>RESULTADO ESPERADO 2</b>		
2.1	Elaboración de un informe nacional sobre la situación de defensores y defensoras en El Salvador	
2.2	Acciones de diálogo político (con tomadores de decisiones de alto nivel para incidir en la aprobación de la Ley de Defensores y Defensoras de DDHH (encuentros, reuniones, desayunos informativos y foros)	
2.3	Sesiones de trabajo entre la Red de Defensores/as de Derechos Humanos y representantes de la Fiscalía, Inspectoría, Academia Nacional de Seguridad Pública, Centro de Formación de la PNC y Unidad de DDHH de la PNC	
2.4	Capacitación sobre derechos humanos y defensores de derechos humanos a operadores de la Fiscalía y la Policía	
<b>RESULTADO ESPERADO 3</b>		
3.1	Presentación pública del informe nacional sobre la situación de defensores y defensoras en El Salvador	
3.2	Creación de una herramienta en la web de la Red para informar de manera continuada sobre las vulneraciones de derechos de los defensores/as	
3.3	Capacitación con medios de comunicación sobre defensores/as y abordaje mediático de su labor	
3.4	Foros públicos de debate en el ámbito académico universitario dirigidos a estudiantes de Comunicación y Derecho.	
3.5	Desarrollo de campañas de difusión y sensibilización a los sectores juveniles de la opinión pública	
3.6	Encuentros de análisis con organizaciones nacionales e internacionales con presencia en el país que publiquen informes periódicos sobre derechos humanos para sensibilizar sobre la necesidad de incluir apartados específicos sobre la situación de los defensores/as	

Consideramos cumplidas de manera aceptable 11 de las 15 actividades del Proyecto, con un nivel de ejecución muy alto.

<sup>1</sup> **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento  
**Amarillo:** Nivel intermedio de cumplimiento  
**Verde:** Nivel aceptable de cumplimiento.

## Eficacia

En relación a esta evaluación Final definimos eficacia como el análisis actual del grado de cumplimiento de los **resultados esperados** medido a partir de los **indicadores**.

Examinamos a continuación la eficacia de cada uno de los **tres** resultados esperados que se establecieron en la planificación inicial del Proyecto, para compararlo con lo logrado en el momento de finalización del proyecto. Se analizan los resultados uno por uno, pese a la integralidad del Proyecto, porque cada uno de los componentes tiene sus peculiaridades propias en relación con la eficacia mostrada.

Valoramos también la calidad de dichos resultados, medidos no solamente en función de **los indicadores**, sino en función de:

- el análisis del evaluador,
- los informes técnicos,
- la apreciación de los participantes en la ejecución del proyecto,
- las fuentes de verificación elegidas por el Proyecto en su planificación inicial.

IOV Identificados	Consideraciones del Proyecto sobre cumplimiento	Análisis del Evaluador sobre el Cumplimiento	Grado de cumplimiento <sup>2</sup>
IOV.R1.1. Al finalizar el primer año de ejecución al menos 300 defensores/as, de los que el 50% son mujeres, han participado en procesos de capacitación/formación.	Cumplido al 100%	Al finalizar el proyecto el indicador ha sido sobre cumplido respecto al número total de defensores dado que han participado al menos 535 defensores en procesos de formación y capacitación (257	

<sup>2</sup> **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento

**Amarillo:** Nivel intermedio de cumplimiento

**Verde:** Nivel aceptable de cumplimiento.

IOV Identificados	Consideraciones del Proyecto sobre cumplimiento	Análisis del Evaluador sobre el Cumplimiento	Grado de cumplimiento <sup>2</sup>
		mujeres y 278 hombres). El porcentaje de mujeres se sitúa en el 48%	
IOV.R1.2. Al finalizar el primer año de implementación del proyecto al menos 14 defensores y 14 defensoras de los 35 que participan en el diplomado sobre defensa de los derechos humanos han superado con éxito el curso	Cumplido al 100%	Al finalizar el proyecto el indicador ha sido sobrecumplido, siendo 50 mujeres y 18 hombres los que han superado el diplomado desarrollado en 2 ediciones	
IOV.R1.3. Al finalizar el proyecto al menos el 75% de los defensores/defensoras (del que el 50% son mujeres) participantes en actividades de formación/capacitación, tanto en medidas de protección como en acompañamiento a víctimas, están aplicando los conocimientos adquiridos en sus respectivas organizaciones y ámbitos de intervención	Cumplido al 100%	El proyecto afirma que se ha conseguido al 100%, basándose en las valoraciones de los participantes en los procesos de capacitación. Sin embargo no se ha podido acceder a fuentes de verificación, tal y como estaban establecidas en la MML del proyecto (Cuestionarios de la Red e Informes de Coordinadores) que permitan ratificar dicha afirmación. En la fase de terreno se pudo verificar que de manera general las personas capacitadas están aplicando sus conocimientos en el quehacer diario.	

<b>IOV Identificados</b>	<b>Consideraciones del Proyecto sobre cumplimiento</b>	<b>Análisis del Evaluador sobre el Cumplimiento</b>	<b>Grado de cumplimiento<sup>2</sup></b>
<p>IOV.R1.4. Tras el primer año de ejecución del proyecto, al menos 13 organizaciones pertenecientes a la Red de Defensores/as de Derechos Humanos cuentan con protocolos de seguridad con enfoque de género, y al finalizar el proyecto todos ellos están en aplicación.</p>	<p>Cumplido al 100%</p>	<p>Sobrecumplido dado que se elaboraron 15 Planes de Seguridad</p>	
<p>IOV.R1.5. A lo largo de la implementación del proyecto, al menos 115 defensores y defensoras (50% mujeres) han incrementado sus conocimientos en cuanto a medidas prácticas organizativas e individuales de protección, prevención y denuncia frente a vulneraciones de derechos humanos, incidiendo en las especificidades de la persecución/hostigamiento hacia las mujeres.</p>	<p>Cumplido al 100%</p>	<p>Al finalizar el proyecto el indicador ha sido sobrecumplido dado que entre las 2 ediciones de diplomados (que cuenta con formación específica en cuenta con formación específica en seguridad y protección) y la formación en seguridad y elaboración de planes y protocolos se han capacitado 464 personas de las cuales del 62% fueron mujeres (292)</p>	
<p>IOV.R.1.6. A los 10 meses de ejecución del proyecto, al menos 75 defensores/as de 25 municipios en 10 departamentos habrán participado en espacios formativos sobre las vulnerabilidades de colectivos específicos de defensores, y en particular el de las mujeres y defensores/as ambientalistas.</p>	<p>Cumplido al 100%</p>	<p>Se cumplió con lo planificado inicialmente</p>	

<b>IOV Identificados</b>	<b>Consideraciones del Proyecto sobre cumplimiento</b>	<b>Análisis del Evaluador sobre el Cumplimiento</b>	<b>Grado de cumplimiento<sup>2</sup></b>
<p>IOV.R1.7. Una vez finalizado el proyecto, la Red de Defensores/as de Derechos Humanos gestiona un sistema de registro y sistematización de vulneraciones de derechos de defensores/as alimentado por sus propias organizaciones integrantes, que recogerá no sólo el derecho vulnerado sino también datos desagregados por tipologías de defensores (mujeres y defensores ambientalistas serán categorías de registro).</p>	<p>Cumplido al 100%</p>	<p>Se ha verificado la existencia y la gestión del sistema de registro gestionado por las organizaciones firmantes del convenio.</p>	
<p>IOV.R1.8. Al terminar el primer año de ejecución del proyecto la Red de Defensores/as cuenta con un plan operativo elaborado de manera participativa que incluye acciones de incidencia, monitoreo y fortalecimiento de capacidades de las organizaciones integrantes, cuya implementación se evalúa a la finalización del proyecto.</p>	<p>Cumplido al 100%</p>	<p>Se ha verificado el cumplimiento del indicador</p>	
<p>IOV R2.1. Tras el primer año de implementación del proyecto se cuenta con una batería de instrumentos de incidencia elaborados con perspectiva de género sobre la situación de los defensores/as en El Salvador.</p>	<p>Cumplido al 100%</p>	<p>Se cuenta con dos instrumentos principales de incidencia el Informe de situación de defensores y la propuesta de Ley</p>	

<b>IOV Identificados</b>	<b>Consideraciones del Proyecto sobre cumplimiento</b>	<b>Análisis del Evaluador sobre el Cumplimiento</b>	<b>Grado de cumplimiento<sup>2</sup></b>
<p>IOV R2.2. A lo largo de la implementación del proyecto, al menos 30 diputados de la Asamblea Legislativa y miembros de la Comisión de Justicia y Derechos Humanos han recibido información y han debatido sobre la Ley de Protección Integral para Personas Defensoras de Derechos Humanos con la Mesa por el Derecho a Defender Derechos, órgano de incidencia de la Red.</p>	<p>Cumplido al 100%</p>	<p>Se ha verificado que más de 30 diputados de la Asamblea Legislativa han participado en los diferentes procesos desarrollados en el marco de la Ley de Defensores</p>	
<p>IOV R2.3. A lo largo de la implementación del proyecto al menos 100 policías y fiscales se han formado en derechos de los defensores, incidiendo en las especificidades de la protección a las mujeres defensoras</p>	<p>No se establece porcentaje de cumplimiento</p>	<p>Se han capacitado 47 policías en género y derechos humanos, no hay constancia de la participación de funcionarios de la Fiscalía. Los policías capacitados no pertenecen a dependencias operativas, sino de apoyo (Unidades de Control, Asuntos Internos y Derechos Humanos).</p>	
<p>IOV R2.4. A la finalización del proyecto se ha presentado una propuesta a la Academia Nacional de Seguridad Pública para incluir en el curriculum formativo la protección con enfoque de género a los defensores/as de derechos humanos.</p>	<p>Cumplido al 100%</p>	<p>El curso desarrollado estaba vinculado con Los Derechos Humanos y personas en condiciones de vulnerabilidad identificando diferentes grupos entre los que no se encontraban los defensores de derechos humanos. A pesar que se considera un paso positivo el trabajo de</p>	

IOV Identificados	Consideraciones del Proyecto sobre cumplimiento	Análisis del Evaluador sobre el Cumplimiento	Grado de cumplimiento <sup>2</sup>
		<p>acercamiento desarrollado y la certificación del curso por parte de la Academia Nacional de Seguridad Pública, no se evidencia una formación específica hacia la protección de los defensores de derechos humanos. De igual manera, existen dudas sobre si el alcance de lo planteado en el indicador se cumple con el mero hecho de que la Academia mencionada certifique los cursos. Pudiera entenderse que la inclusión en el curriculum formativo de la Academia fuera para los procesos regulares de graduación de los policías y no en el sentido de la realización de cursos una vez que los policías ya se encuentran en activo.</p>	
<p>IOV.R2.5. A la finalización del proyecto, al menos 15 representantes de la Fiscalía, Inspectoría, Academia Nacional de Seguridad Pública, Centro de Formación de la PNC y Unidad de DDHH de la PNC han recibido información y debatido con representantes de la Red sobre la situación de vulneración de derechos a</p>	<p>Cumplido al 100%</p>	<p>Las reuniones y coordinaciones desarrolladas con las diferentes instancias de la PNC se han centrado en la planificación y desarrollo de los cursos de género y derechos humanos impartidos, no ha habido diálogo con la Fiscalía. No se puede</p>	

IOV Identificados	Consideraciones del Proyecto sobre cumplimiento	Análisis del Evaluador sobre el Cumplimiento	Grado de cumplimiento <sup>2</sup>
defensores/as		considerar cumplido al 100%	
IOV.R3.1. Al concluir el primer año de ejecución se han visibilizado al menos tres conflictos ligados a la protección de los recursos naturales y el papel que los defensores de derechos humanos han desempeñado en los mismos.	Cumplido al 100%	Alcanzado según planificado	
IOV.R3.2. A la finalización del proyecto al menos 11 organizaciones nacionales e internacionales han debatido y recibido información sobre la necesidad de incluir apartados especiales sobre la situación de los y las defensoras en los informes sobre la situación de los derechos humanos en El Salvador	Cumplido al 100%	A través de las presentaciones del Informe sobre la situación de defensores más de 11 organizaciones han tenido acceso a la información	
IOV.R3.3. Al menos 1,425 jóvenes participan en acciones impulsadas por la Red para informar y sensibilizar con enfoque de género sobre la labor que realizan los y las defensoras y su situación de vulnerabilidad.	Cumplido al 100%	Se ha verificado que entre las actividades vinculadas con el teatro, la actividad de jóvenes en redes sociales, la participación en foros y la exposición fotográfica entre otras acciones se ha sobrecumplido el indicador planteado (se estima que mas de diez mil jóvenes han recibido información y	

IOV Identificados	Consideraciones del Proyecto sobre cumplimiento	Análisis del Evaluador sobre el Cumplimiento	Grado de cumplimiento <sup>2</sup>
		participado en acciones)	
IOV.R3.4 A la finalización del proyecto al menos 300 estudiantes han participado en los foros universitarios sobre la situación de los defensores/as y el papel que desempeñan.	Cumplido al 100%	Se ha constatado que el indicador ha sido sobrecumplido con la participación de al menos 400 estudiantes en los foros desarrollados	
IOV.R3.5. Al concluir el primer año de ejecución, al menos 4 medios de comunicación han firmado un código ético de tratamiento informativo de las noticias vinculadas con defensores/as.	No cumplido	La estrategia de acción ejecutado con los medios de comunicación no ha permitido que el código ético fuera firmado.	
IOV.R3.6. A partir del mes 12 de ejecución, la plataforma web de la Red de Defensoras recibe 400 visitas, menciones en otras web y redes sociales.	Cumplido al 100%	Según datos aportados se sobrecumple la meta	
IOV.R3.7. A la finalización del proyecto al menos 300,000 personas han recibido información con enfoque de género sobre el papel que desempeñan los y las defensoras, y la situación afrontan	Cumplido al 100%	Según datos aportados se sobrecumple la meta	

El Proyecto definió 20 indicadores vinculados con la eficacia del mismo de los cuales solamente 1 presenta un nivel insatisfactorio de cumplimiento y 3 un nivel intermedio de cumplimiento, siendo 16 los que cuentan con un nivel satisfactorio de cumplimiento. En términos generales este nivel global de cumplimiento nos refleja que el Proyecto se ha desarrollado de una manera eficaz.

Por cada uno de los resultados, el Resultado 1 cuenta con un nivel satisfactorio de cumplimiento en todos sus indicadores.

El Resultado 2 presenta los únicos 3 indicadores con un nivel intermedio de cumplimiento. Este análisis está determinado por la diferencia entre el enfoque inicialmente ambicioso del Proyecto respecto al trabajo con instituciones del Estado vinculadas con el Sistema Penal del país (Policía y Fiscalía principalmente) y las realidades institucionales que no permitieron profundizar en el trabajo coordinado entre OSC y del Estado en el ámbito de intervención. Se puede considerar más un error en el alcance de las acciones previstas que en el propio quehacer del Proyecto.

El Resultado 3 es el que presenta un indicador de cumplimiento no satisfactorio. Este nivel de cumplimiento viene determinado por las dificultades que suponen que el desarrollo de ciertos procesos de capacitación y sensibilización con periodistas de determinados medios, puedan desembocar en la adquisición de compromisos por parte de los dueños de dichos medios. Es en este sentido, un incumplimiento por sobredimensionar los efectos de las actividades del Proyecto por lo que no se pudo conseguir el indicador planteado.

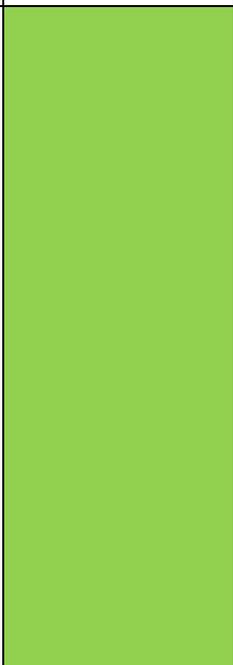
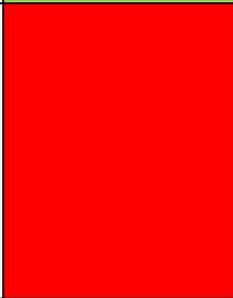
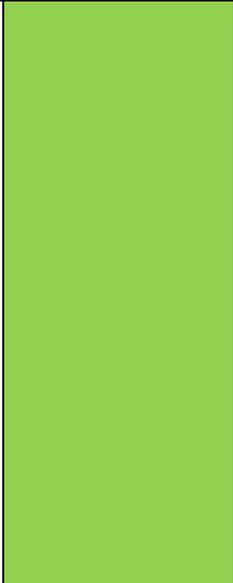
## ***Impacto***

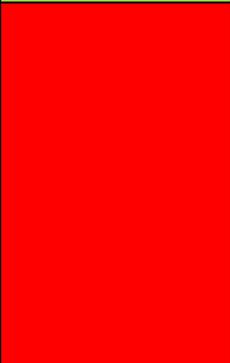
El impacto del proyecto, siguiendo la Teoría del Ciclo del Proyecto, se mide analizando su contribución al logro de los **objetivos específicos** planificados. Para tal análisis es indispensable contar con una serie de **indicadores** y de fuentes de verificación precisos que guíen dicho análisis.

En el caso de esta evaluación Final, el impacto se valora como tendencia. Analizamos si la ejecución del Proyecto, apuntó a la consecución del objetivo específico.

Para **valorar el cumplimiento del objetivo específico, el Proyecto se impuso ocho indicadores.**

A continuación, analizamos los ocho indicadores y su impacto.

<b>IOV Identificados</b>	<b>Consideraciones del Proyecto sobre cumplimiento</b>	<b>Análisis del Evaluador sobre el Cumplimiento</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>
<p>IOV.OE.1. Al finalizar la implementación del proyecto, al menos el 60% de las y los defensores encuestados consideran que el entorno en el que desarrollan su labor es más seguro y propicio que antes del proyecto</p>	<p>Cumplido al 100%</p>	<p>No existe encuesta referida. Sin embargo, a través de las entrevistas y grupos focales desarrollados en el terreno se verifica que de manera generalizada los defensores participantes en el proyecto consideran que su entorno es más seguro y propicio, por un lado debido a los Planes de Seguridad desarrollados y por las campañas de comunicación</p>	
<p>IOV.OE.2. A la finalización del proyecto se ha aprobado la Ley de Protección Integral para Personas Defensoras de Derechos Humanos</p>	<p>Cumplido al 90%</p>	<p>El proyecto especifica un 90% de cumplimiento, sin embargo, el indicador es taxativo, la no aprobación implica un no cumplimiento del indicador.</p>	
<p>IOV.OE.3. Al finalizar el primer año de ejecución del proyecto el 75% de las organizaciones de defensores/as miembros de la Red Nacional de Defensores/as de Derechos Humanos considera que la misma ha afianzado su articulación y capacidad de incidencia, y a la finalización de la intervención ese porcentaje habrá aumentado al 90%.</p>	<p>Cumplido al 100%</p>	<p>El 100% de las organizaciones entrevistadas en el terreno han manifestado que la Red ha afianzado su articulación y capacidad de incidencia.</p>	

IOV Identificados	Consideraciones del Proyecto sobre cumplimiento	Análisis del Evaluador sobre el Cumplimiento	Grado de cumplimiento
<p>IOV.OE.4. A la finalización del proyecto se han mejorado en al menos 10 puntos porcentuales la percepción que los y las jóvenes tienen sobre los y las defensoras de derechos humanos.</p>	<p>Cumplido al 100%</p>	<p>No existe una fuente de verificación producida por el proyecto que permita medir el cumplimiento del indicador, ya que no se realizaron las sucesivas encuestas que permitieran medirlo. Sin embargo, a través de los grupos focales desarrollados con los jóvenes participantes en las diferentes campañas han mostrado que efectivamente su percepción sobre los defensores de derechos humanos se ha visto mejorada.</p>	
<p>IOV.OE.5. A la finalización del proyecto ha mejorado la percepción social hacia las y los defensores en los ámbitos de influencia de al menos el 70% de las organizaciones miembros de la Red de Defensores/as.</p>	<p>Cumplido al 100%</p>	<p>No existe una fuente de verificación producida por el proyecto que permita medir el cumplimiento del indicador. Sin embargo, las entrevistas a nivel nacional y territorial con instituciones del Estado y OSC en los ámbitos de influencia mostraron que la percepción de los funcionarios hacia los defensores se ha visto mejorada.</p>	
<p>IOV.OE.6. A la finalización del proyecto la Fiscalía y Policía han tomado al menos 2 medidas normativas o/operativas dirigidas a fortalecer, con enfoque de género, las garantías de protección a los defensores/as.</p>	<p>No se establece % de cumplimiento</p>	<p>No se han identificado ninguna medida tomada por ninguna de las 2 instituciones.</p>	

IOV Identificados	Consideraciones del Proyecto sobre cumplimiento	Análisis del Evaluador sobre el Cumplimiento	Grado de cumplimiento
IOV.OE.7. A la finalización del proyecto, el 70% de los actores participantes en el proyecto (defensores/as, organizaciones de defensores/as y Red; operadores públicos; periodistas y comunicadores; organizaciones de derechos humanos) incorpora en sus acciones el impacto diferenciado en las mujeres de las vulneraciones de derechos humanos.	100%	A través de las diferentes entrevistas realizadas se pudo constatar que la práctica totalidad de los actores participantes incorporaron en sus acciones el impacto diferenciado en mujeres en cuanto a vulneraciones de DDHH	
IOV.OE.8. A lo largo de la ejecución del proyecto, la Red Nacional de Defensores de DDHH participa como actor protagónico en todas las acciones de incidencia por la mejora de las garantías del ejercicio de la labor de defensa.	100%	Se pudo constatar que fue a partir de la Red Nacional de Defensores de DDHH que se articularon todas las acciones de incidencia.	

Dado el cumplimiento de los indicadores planificados el impacto del Proyecto fue ampliamente cumplido al conseguirse el objetivo específico que fue inicialmente formulado, dado que se han mejorado las garantías institucionales, organizativas y sociales para el desarrollo de la labor de los y las defensoras de derechos humanos en El Salvador.

El no cumplimiento de 2 indicadores tiene que ver con:

1.- La definición del propio indicador en si en el caso del IOV.OE.2. (A la finalización del proyecto se ha aprobado la Ley de Protección Integral para Personas Defensoras de Derechos Humanos), dado que pretender que desde un Proyecto de estas características se pueda

conseguir la aprobación de una Ley en la Cámara legislativa sobrepasa el enfoque realista de la capacidad del mismo.

2-. El enfoque en las acciones que lleva a la consecución del indicador, en el caso del IOV.OE.6. (A la finalización del proyecto la Fiscalía y Policía han tomado al menos 2 medidas normativas o/y operativas dirigidas a fortalecer, con enfoque de género, las garantías de protección a los defensores/as.). Dado que, si bien a priori es un indicador adecuado con las acciones que inicialmente se debían desarrollar en el marco del Proyecto, la realidad de las acciones desarrolladas con Policía Nacional y Fiscalía no permitió que se pudieran institucionalizar esas dos medidas señaladas. En este sentido se debe señalar, al igual que en el caso anterior (IOV.OE.2) que incluir como indicadores productos fruto del accionar intrínseco de instituciones del Estado salvadoreño sobrepasa el ámbito de influencia del Proyecto.

## ***Sostenibilidad***

### **Políticas de apoyo**

En el ámbito regional, la CIDH sigue de cerca la situación de las personas defensoras en El Salvador, máxime posterior a su visita in loco de diciembre de 2019 con las recomendaciones emitidas. Su mandato de promover la observancia y la defensa de los derechos humanos constituye un contexto favorable para el mantenimiento de los beneficios de la intervención.

De la misma manera, el EPU 2019 hecho público en el mes de noviembre felicitó al Gobierno del El Salvador por algunos avances en materia de derechos humanos durante el periodo evaluado. A varios de ellos, el actual Gobierno no ha dado seguimiento, como por ejemplo la Secretaría de Inclusión Social o el Plan El Salvador Seguro, con un fuerte enfoque en la prevención. El actual Ejecutivo ha descontinuado esfuerzos iniciados en la administración anterior en favor de la garantía en el avance de los derechos humanos, entre los que se encontraba también la Oficina de la Comisionada Presidencial para los Derechos Humanos, quien tuvo participación en actividades de este proyecto

En cuanto a los mecanismos nacionales, titular actual de la PDDH, que inició su mandato en octubre 2019, ya se ha reunido con la Mesa DDD para ver la posibilidad de un plan conjunto de incidencia para la aprobación de la Ley, lo cual lleva a pensar en la continuidad de los esfuerzos iniciados.

Las acciones de incidencia han permitido construir alianzas con asesores y asesoras de la AL que, sin embargo, no se han correspondido con la voluntad política de los diputados y diputadas para priorizar la Ley para el Reconocimiento y Protección de las Personas Defensoras, cuya aprobación está sujeta a acuerdos entre fracciones y no a las prioridades de las personas titulares de derechos. Los resultados de las elecciones legislativas de 2021 y la nueva correlación de fuerzas que de ahí salga será determinante para la sostenibilidad del proceso iniciado. En este sentido, se espera la entrada en la AL de una nueva fuerza política, a la que pertenece el actual Gobierno, con una mayoría que puede derivar en la falta de contrapesos políticos, y que genera dudas entre las organizaciones de la sociedad civil acerca del compromiso que mantienen con la promoción de los derechos humanos.

En el caso de la PNC, la existencia de los planes de género y derechos humanos que institucionalizan la formación continua en ese ámbito no se corresponde con el compromiso en cuanto a dotación de recursos a sus unidades contraloras o inclusión de la temática de derechos humanos en los cursos de ascenso. Las actuales prioridades de la PNC están más orientadas al Plan Control Territorial gubernamental y orientado a la represión del crimen organizado, así como la militarización de la seguridad pública y menos a la prevención. Todos estos factores podrían poner en entredicho la sostenibilidad de estos esfuerzos.

No obstante, el personal capacitado durante la intervención se identifica como generador de cambios a lo interno de la institución y de cara al trato con la ciudadanía, a tenor de cómo han resuelto casos recientes en el desempeño de sus labores.

### **Capacidad institucional y de gestión**

El trabajo en consorcio motivado por este proyecto ha fortalecido las capacidades de gestión y organizativas de las tres organizaciones socias lo cual seguirá teniendo impactos una vez finalizada la intervención. La relación entre Mundubat y el consorcio de las tres organizaciones defensoras de derechos humanos socias, tendrá continuidad, ya que Mundubat las ha definido como socias estratégicas en uno de los ejes priorizados de la organización, de defensa promoción, protección de los Derechos Humanos, definida en el eje de Derechos Humanos en la estrategia general 2018-2023.

De igual manera, se ha presentado de forma conjunta una nueva acción conjunta a la Unión Europea, que ya se encuentra en ejecución y que será de importancia para consolidar acciones, procesos, conocimientos iniciados en defensa de derechos humanos, así como instrumentos jurídicos, el fortalecimiento organizativo de las organizaciones y personas

defensoras independientes de derechos humanos y el fortalecimiento y liderazgo de las organizaciones de la Red DDH y la Mesa.

Además, el proyecto ha dejado capacidades instaladas en cada una de las organizaciones socias y en las organizaciones de la Red DDH a través de los diplomados, los cursos de seguridad y los encuentros. Sin duda, la complejidad de una intervención cofinanciada favorece la extracción de lecciones aprendidas que ya han sido retomadas por las socias.

Las organizaciones cuentan con protocolos de seguridad, con protocolos de uso de su archivo documental, planes de incidencia, todas ellas herramientas que fortalecen su capacidad de gestión y que contribuyen a la sostenibilidad de los resultados.

Se considera que tanto las habilidades de planificación pedagógica para la realización de las réplicas de los diplomados, como los protocolos de seguridad elaborados en el marco de los cursos de esta temática, se constituyen como mecanismos de transferencia de las capacidades generadas por la intervención que pueden continuar teniendo efectos positivos sobre la defensoría de derechos una vez finalizada esta.

La Red DDH, espacio existente antes de la acción y fortalecido durante este periodo, se considera como un factor de sostenibilidad de los resultados de la intervención puesto que su funcionamiento no depende de un proyecto concreto, si bien, será de interés continuar su fortalecimiento y ampliando su capacidad para el registro de casos de vulneraciones.

Igualmente, la Mesa DDD, otro espacio de articulación que se fortaleció con el proyecto donde confluyen además de la Red DDDH, la Red Salvadoreña de Defensoras, diversas organizaciones y esfuerzos de otras intervenciones, se considera como un factor favorable a la sostenibilidad, puesto que está apropiada de la incidencia y del diálogo político para la aprobación de la Ley.

### **Factores económicos y financieros**

Las organizaciones socias han realizado una nueva gestión de fondos de manera conjunta que va a permitir profundizar en los resultados obtenidos en materia de fortalecimiento de capacidades de las personas defensoras y de incidencia en la consecución de entornos más seguros para la realización de su labor.

Las dificultades para conseguir la liquidez de fondos que exigen estas modalidades de cooperación pueden afectar a alguna de las socias, situación mitigable con la solidaridad y comprensión que ya han demostrado las socias en el marco de la acción objeto de esta evaluación.

### **Aspectos socioculturales**

La campaña de comunicación emprendida en el marco de la intervención para mejorar la percepción de la labor de las personas defensoras alcanzó, especialmente, a estudiantes universitarios y escolares, lo que se considera un factor que contribuye a la sostenibilidad de los procesos emprendidos al incidir en el conocimiento y la percepción de las audiencias sobre los derechos humanos y las personas defensoras.

A través de su apoyo a la Red DDH, la acción ha fortalecido, como se mencionó, la imbricación de luchas diversas, lo que fortalece la articulación y la generación de tejido social que contribuye a sostener los resultados alcanzados.

### **Factores medioambientales**

En este aspecto, es importante señalar la presencia de organizaciones ambientalistas y personas defensoras del territorio que han participado en los procesos de fortalecimiento e incidencia para entornos más seguros para el desempeño de su labor, así como las actividades que han permitido visibilizar la transversalización del aspecto medioambiental en la lucha por los derechos desde diferentes ámbitos de la defensoría.

### **Género y diversidad**

Las capacidades instaladas que deja el proyecto en los espacios y en las organizaciones que forman parte de ellos contribuyen al fortalecimiento a nivel institucional de organizaciones que defienden los derechos de la igualdad de oportunidades y una vida libre de violencia hacia las mujeres y población LGTBI.

El nuevo titular de la PDDH, si bien todavía no se ha pronunciado respecto de la despenalización del aborto, sí lo ha hecho en favor de la población LGTBI, reactivando las relaciones con la mesa que promueve la ley de identidad.

Las acciones con periodistas, en su mayoría mujeres trabajadoras en medios de comunicación de El Salvador, permite incidir en la construcción de productos periodísticos con enfoque de género y derechos humanos, contribuyendo a la mejora de la percepción de estos y las personas que los defienden, aún finalizada la acción financiada. Si bien estará sujeta a su permanencia en sus puestos de trabajo y la voluntad de las personas editoras.

**Tercera Parte**

**Parámetros de  
evaluación ex-post**

## ***Introducción***

La **evaluación ex-post** pretende medir la estrategia global de la ejecución del proyecto en función del *cómo se ha logrado* dejando para el monitoreo y seguimiento el *qué se ha logrado*. Tratamos a continuación el parámetros tradicionales de la evaluación ex-post: La pertinencia de la intervención.

## ***Pertinencia***

En el contexto del Proyecto, entendemos pertinencia, como el **análisis de la oportunidad de la intervención**. Analizar la oportunidad de la intervención, supone el estudio de la relación entre el contexto social en el que se enmarca el Proyecto y las prioridades de la zona de la intervención, para valorar hasta que punto la intervención fue **relevante y prioritaria**.

- Consideramos una intervención **prioritaria** cuando ésta responde a las necesidades de desarrollo de la población y al mismo tiempo está estrechamente vinculada a la estrategia de las administraciones públicas. En este sentido, el Proyecto se planteó trabajar prioridades establecidas e identificadas previamente por las 4 organizaciones involucradas.

- Consideramos una intervención relevante cuando tiene como esencia el desarrollo personal de los receptores del proyecto -inversión en capital humano- y por consiguiente otorga la posibilidad de mejorar el nivel de vida de los pobladores.

En este sentido se considera que la intervención ha sido totalmente relevante dado que ha mejorado considerablemente las garantías institucionales, organizativas y sociales para el desarrollo de la labor de los y las defensoras de derechos humanos en El Salvador

**En relación con la adecuación del diseño del proyecto a los problemas que se pretenden abordar y las prioridades de las personas titulares de derechos.**

El proyecto en su formulación identifica tres problemas que se pretenden abordar.

El diseño del proyecto se adecua a estos problemas, puesto que tres resultados planteados contribuyen al alcance del OE: *“Mejorar las garantías institucionales, organizativas y sociales para el desarrollo de la labor de los y las defensoras de derechos humanos en El Salvador”*.

1. La ausencia o debilidad de capacidades entre los y las defensoras y las organizaciones a las que pertenecen para el desarrollo de sus funciones lo que les coloca en una situación de vulnerabilidad.

Resultado 1. Fortalecidas las capacidades de los y las defensoras y las organizaciones a las que pertenecen para desarrollar sus acciones de defensa, promoción y protección de los derechos humanos en mejores condiciones de seguridad

2. La debilidad de la arquitectura normativa e institucional para la protección de los y las defensoras.

Resultado 2. Reforzada la protección brindada a los y las defensoras por parte de los titular

3. El desconocimiento y estigmatización social de la labor de los y las defensoras.

Realización 3. Mejorada la percepción social del papel de los defensores y defensoras como un actor clave en la defensa de los valores democráticos

La intervención responde a las necesidades del colectivo meta, los defensores y defensoras de derechos humanos, las cuales fueron identificadas a través de diversas metodologías, especialmente en la fase de diseño y planificación.

Durante la formulación, las prioridades fueron establecidas en tres jornadas con referentes de las organizaciones socias, quienes a su vez son defensores y defensoras y que trabajan con personas defensoras en los territorios.

En la fase de planificación, se identificaron los problemas y necesidades a través de la construcción de la línea de base, mediante entrevistas, encuestas, grupos focales y también tuvo lugar la elaboración de un mapeo de organizaciones.

De igual manera, destacan entre sus problemas las constantes violaciones y los niveles de enañamiento que sufren aquellas personas defensoras que trabajan en los territorios. Las personas defensoras también identifican como problema la estigmatización de su labor y la necesidad de una ley para proteger su derecho a defender derechos. Tal y como expresa una defensora consultada:

*“Creemos que una ley como esta vendría a acompañar la lucha de defensores y defensoras, nos ven como opositores al desarrollo, y somos opositores a la destrucción ambiental, somos opositores a la violencia que sufren las personas defensoras de las injusticias sociales, no hay marco jurídico que nos ampare el trabajo que hacemos”.*

En las entrevistas también se pusieron de manifiesto las escasas medidas de protección que son tomadas por parte de los defensores y defensoras.

Es de igual manera consistente el intento establecido en la formulación de la actividad de que propuestas de capacitación sean institucionalizadas e insertadas dentro de los sistemas de formación policial con los que se cuenta, por lo que se considera pertinente el contemplar dentro de la actividad la elaboración de una propuesta de formación.

### **En relación con el contexto político y las políticas y planes existentes en materia de protección y defensa de las personas defensoras de DDHH (titulares de obligaciones).**

En el ámbito regional, el proyecto se adecúa a las Políticas integrales de protección de personas defensoras<sup>5</sup> de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) en las que se recomienda a los Estados promover el trabajo de personas defensoras de derechos humanos y reconocer el rol que cumplen en sociedades democráticas, a la luz de los riesgos que enfrentan las personas defensoras.

En dicho informe, la Comisión reafirma que, de acuerdo con los artículos 1 y 2 de la Convención Americana de Derechos Humanos (ratificada por El Salvador) *“los Estados deben respetar y garantizar el ejercicio y disfrute de todos los derechos a todas las personas, incluyendo defensores de derechos humanos”.*

En 2015, la CIDH condenó el asesinato de una defensora de derechos humanos de las personas trans en El Salvador y urgió al Estado a *“avanzar en la adopción de medidas legislativas y de políticas públicas, entre otras, que ofrezcan una protección efectiva a defensoras y defensores de derechos de personas LGBTI”*

Más recientemente, en diciembre de 2019, la Comisión, tras su visita in loco a El Salvador, donde puso atención a la situación de las personas defensoras, recomendó al Estado salvadoreño *“evitar la estigmatización y la desacreditación de periodistas y defensores y defensoras de derechos humanos, asegurando que las declaraciones de las autoridades públicas sean respetuosas de su labor”.*

En El Salvador, la PDDH es la institución nacional facultada para investigar violaciones a derechos humanos contra defensores y defensoras, atribuidas a funcionariado, así como de procurar la adecuada y oportuna protección de las víctimas, establecer responsabilidad y sancionar moralmente a responsables de la violación.

Sin embargo, la PDDH no cuenta con un registro único de los delitos o violaciones a derechos humanos cometidos contra personas defensoras de derechos humanos, ni con programa de protección de defensoras y defensores de derechos humanos. Si bien la PDDH ha mantenido un diálogo abierto con la Mesa DDD, no es un espacio exclusivo de la PDDH como otras mesas temáticas: la mesa permanente de pueblos indígenas, la mesa de derechos de la población LGBTI, la mesa de protección de periodistas, etc. Por lo que se considera pertinente las acciones encaminadas al fortalecimiento e institucionalización de dicho espacio de articulación por parte de este proyecto.

Con respecto a la AL, donde en la actualidad hay varias iniciativas de ley (como la ley de identidad, la ley de derechos de los pueblos indígenas o la ley de reconciliación), los cambios tras las elecciones hacen pertinente las acciones de incidencia con personas asesoras y tomadoras de decisión, que pongan de manifiesto la necesidad de la de la Ley para la Protección de las Personas Defensoras.

En lo que se refiere a otros titulares de obligaciones como la Policía Nacional Civil, las acciones realizadas en el marco del proyecto con esta institución han permitido fortalecer sus capacidades en materia de género y derechos humanos, que se enmarcan en su Política Institucional de Equidad e Igualdad de Género 2011-2021 y en el fortalecimiento del recurso humano de sus unidades contraloras como la Unidad de Derechos Humanos y la Unidad de Control.

### **En relación con las capacidades institucionales y prioridades estratégicas de las entidades socias en su rol de titulares de responsabilidades.**

La intervención se adecua a las prioridades que recoge la estrategia general de MUNDUBAT 2018-2023, la organización coordinadora de la intervención. El documento incluye un eje de derechos humanos y una línea estratégica *“Defensores y defensoras de derechos humanos, apoyo atendiendo a las necesidades derivadas de la especial vulnerabilidad que enfrentan en las organizaciones que defienden un modelo social alternativo al hegemónico”*.

La intervención también coincide con el OE 3 de la Estrategia Centroamérica: generar un entorno seguro y propicio para el ejercicio del derecho a la defensa de los derechos humanos. Con el siguiente indicador: el 100 % de las iniciativas apoyadas en la región incorporan una visión integral de protección de los y las defensoras, recogiendo elementos de fortalecimiento de capacidades y de

reducción de vulnerabilidades personales y organizativas así como de incidencia para la reducción de las amenazas externas.

Las tres organizaciones, Tutela Legal María Julia Hernández, Pro-Búsqueda y el IDHUCA, comparten espacio como defensoras de derechos humanos en temas concretos de memoria histórica. Un año antes que se comienza la ejecución del Proyecto, (2016), se declara la inconstitucionalidad de la ley de amnistía de El Salvador, que generó vulnerabilidad en defensores y defensoras, e hizo pertinente articularse para promover mayor protección a través de una ley.

El Plan Estratégico de la UCA 2016-2020, institución a la que está adscrita el IDHUCA, tiene entre sus propósitos promover el pleno respeto de los derechos humanos. El IDHUCA también registra en su informe de derechos humanos anual las vulneraciones contra las personas defensoras.

Tutela Legal María Julia Hernández en su Plan Estratégico 2019-2020 se identifica como un equipo de defensores y defensoras de derechos humanos que trabaja actualmente en la investigación de graves violaciones de los mismos y también *“por la protección y reconocimiento de personas defensoras de los derechos humanos”*

. Si bien en sus programas y líneas estratégicas no hay mención literal a acciones orientadas a las personas defensoras, varias de sus líneas estratégicas se adecúan a los objetivos y realizaciones del proyecto: acompañar alianzas, propuestas de ley y realizar acciones que incidan en temas de derechos humanos; dar a conocer en colectivos el sistema de denuncias en casos graves de violaciones de derechos humanos y contar con programas de formación y promoción a diversas poblaciones.

Por ello, el proyecto actual retoma el fortalecimiento de la Red DDH y la Mesa DDD, ya existentes y donde además confluyen esfuerzos de otras intervenciones de cooperación a través de las organizaciones que las integran.

**Cuarta Parte  
Conclusiones  
y Recomendaciones**

# **Conclusiones**

## **1.- En relación al diseño y la formulación del proyecto.-**

La formulación y el diseño de un proyecto condicionan la ejecución del mismo. El diseño del mismo fue adecuado en términos generales.

Sin embargo, como ya se ha mencionado anteriormente hubo un desajuste entre el enfoque de las acciones planificadas con dos instituciones del Estado (Policía Nacional y Fiscalía) y las finalmente desarrolladas. El cambio de enfoque se considera totalmente justificado dada la realidad de la institucionalidad salvadoreña y más bien se puede afirmar que la planificación fue demasiado ambiciosa en cuanto al ámbito de intervención con las dos instituciones señaladas.

## **2.- En relación a la elección de socias y modalidad de ejecución**

La elección MUNDUBAT de las tres organizaciones salvadoreñas fue totalmente pertinente y complementaria en cuanto a los diferentes ámbitos de trabajo en el tema de defensores de DDHH, permitiendo contar con credibilidad a nivel nacional de las acciones desarrolladas, así como una presencia tanto a nivel central como territorial.

## **3.- En relación a la eficiencia en el cumplimiento de las actividades del proyecto.-**

El Cumplimiento de las Actividades se llevó en buen término, ejecutándose de manera satisfactoria 11 de las 15 actividades inicialmente planificadas.

Es en este ámbito que, aunque todas las actividades tuvieron cierto grado de ejecución a lo largo de los 3 primeros semestres se pudo constatar un retraso considerable en la ejecución general de las actividades. De esta manera hubo un sobrepeso del grado de actividades que se desarrollaron en el último semestre.

Este atraso, atribuible entre otras causas, al establecimiento de mecanismos de ejecución entre las socias que primaron procesos altamente participativos de los actores a la eficiencia en la toma de decisiones y la resolución inmediata en las tareas de gestión del Proyecto.

Esta situación significó que las acciones con retraso se debieran concentrar en el último semestre del Proyecto, lo que significó una sobrecarga en las responsabilidades del personal adscrito al Proyecto y un cumplimiento limitado de 6 de las 15 actividades planificadas.

De igual manera el Proyecto contó con deficiencias en el monitoreo del mismo, al no desarrollar algunas de las Fuentes de Verificación que se indicaban en su propia matriz de planificación. Situación que el evaluador pudo solventar en las entrevistas a los participantes dadas las características de los indicadores propuestos.

#### **4.- En relación a la eficacia en el logro de los resultados esperados.-**

De los 3 resultados planteados el Resultado 1 fue cumplido a cabalidad.

Respecto al Resultado 2 el no cumplimiento de los indicadores al 100% está vinculado con el enfoque de las acciones desarrolladas con los Titulares de Obligaciones (Policía Nacional y Fiscalía). El no cumplimiento del indicador del Resultado 3 está vinculado con los atrasos en la ejecución anteriormente señalados.

#### **5.- En relación a impacto del objetivo propuesto.-**

Los Objetivos Específicos propuestos fueron cumplidos según lo planificado inicialmente cumpliéndose con los indicadores formulados salvo en el caso que lo Titulares de Obligaciones (Policía Nacional, Fiscalía y Asamblea Legislativa) eran los responsables del cumplimiento de los mismos.

#### **6.- En relación a la sostenibilidad futura de la intervención.-**

La sostenibilidad del proyecto queda garantizada con la evidencia de la inclusión de la continuidad de las acciones planteadas en el Proyecto en los instrumentos de Planificación y en el hecho de que ya se cuenta con proyectos aprobados y en ejecución por parte de las 4 organizaciones que siguen en el proceso de trabajo marcado.

# ***Recomendaciones***

## **1.- En relación al diseño y la formulación del proyecto.-**

Ajustar las acciones que se vayan a ejecutar con instituciones del Estado como Titulares de Obligaciones, a la realidad institucional del país, considerando que los cambios de accionar de las instituciones del Estado responden a prioridades políticas coyunturales y teniendo en cuenta que la influencia de las Organizaciones de Sociedad Civil en su accionar es limitado.

En este sentido se recomienda realizar propuestas de acción que respondan a la planificación estratégica y operativa institucional y en la negociación de acciones a desarrollar con los actores estatales a todo nivel (técnico y político), de manera que los cambios de autoridades o prioridades no supongan una necesidad de reorientación en las actividades del Proyecto.

## **2.- En relación a la elección de contraparte y modalidad de ejecución**

Continuar con la relación de socios y modalidad de ejecución desarrollada hasta la fecha para el desarrollo de proyectos futuros en el ámbito de Defensores de Derechos Humanos.

## **3.- En relación a la eficiencia en el cumplimiento de las actividades del proyecto.-**

Es necesario establecer acuerdos y mecanismos que faciliten la agilización de los procesos administrativos.

En este sentido si bien es altamente positivo que los procesos de planificación y coordinación sean altamente participativos, se deben ceñir a cuestiones estratégicas y fundamentales para el desarrollo del Proyecto debiéndose garantizar la ejecución de las acciones según la planificación inicial dejando autonomía funcional a la parte operativa del Proyecto.

Por otro lado se recomienda para futuras intervenciones dedicar especial interés en las herramientas de planificación del Proyecto y en concreto a todo lo correspondiente al Monitoreo del cumplimiento de los indicadores, previendo tanto recursos técnicos como financieros que permitan contar con las Fuentes de Verificación indicadas en la Matriz de Marco Lógico del mismo.

## **4.- En relación a la eficacia en el logro de los resultados esperados.-**

Desarrollar estrategias previas de acercamiento a actores clave en la ejecución de los proyectos en el ámbito de DDHH (instituciones del Estado, medios de comunicación) que permitan contar con los resultados planificados.

**5.- En relación a impacto del objetivo propuesto. -**

Considerar instrumentos de medición apropiados no dependientes de acciones externas al Proyecto (decisiones institucionales) para la consideración de la consecución de los objetivos de futuros proyectos.

**6.- En relación a la sostenibilidad futura de la intervención.-**

Seguir desarrollando acciones de apoyo a procesos vinculados con Defensores de Derechos Humanos en El Salvador.