

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO



CNC
Centro Nacional de Consultoría



**Valorar cuantitativa
y cualitativamente la
pertinencia, la eficiencia, la
eficacia y la sostenibilidad
de los efectos y los productos
del Proyecto**

Paq Sostenible

JUNIO 2021

CONTENIDO

Introducción	5
1. Descripción del proyecto Paz Sostenible	6
1.1 Antecedentes	7
1.2 Justificación	8
1.2.1 Marco que la soporta	9
1.3 Marco institucional que la soporta	10
1.3.1 Descripción general del área de influencia	10
1.4 Diseño	11
1.4.1 Objetivos	11
1.4.2 Estrategia	11
1.4.3 Productos	12
1.4.4 Efectos	13
2. Alcance y objetivos de la evaluación	13
2.1 Objetivo de la evaluación	13
2.2 Enfoque de la evaluación y método	14
2.3 Componente cualitativo	15
2.3.1 Categorías de análisis para la evaluación	16
2.4 Desarrollo del operativo de campo cualitativo	17
3. Análisis de datos	18
3.1 Análisis de pertinencia	18
3.1.1 Análisis contextual	18
3.1.2 Análisis de procesos	22
3.1.2.1 Definición de roles y competencias	22
3.1.2.2 Leyes, normas y reglas de juego	25
3.1.2.3 Recursos humanos, financieros y tecnológicos	28
3.1.2.4 Proceso de implementación	31
3.2 Análisis de eficacia	34
3.2.1 Relaciones entre actores	34
3.2.2 Ejecución frente a lo planeado	35
3.2.3 Enfoques diferenciales de género, derechos humanos y medio ambiente	40
3.3 Análisis de eficiencia	47
3.3.1 Percepción de los beneficiarios frente a los recursos	51

3.3.2 Seguimiento	52
3.4 Análisis de sostenibilidad	52
3.4.1 Fortalecimiento de capacidades	53
4. Hallazgos y conclusiones	55
4.1 Generales	55
4.2 Pertinencia	58
4.3 Eficacia	58
4.4 Eficiencia	58
4.5 Sostenibilidad	59
5. Recomendaciones	59
5.1 Generales	59
5.2 Pertinencia	60
5.3 Eficacia	61
5.4 Eficiencia	61
5.5 Sostenibilidad	62
6. Lecciones aprendidas	66
Referencias	67

Durante su ejecución, el proyecto logró el fortalecimiento de plataformas de articulación entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), organizaciones, sector privado y el orden institucional en los territorios priorizados. Paz Sostenible logró resultados en sus tres líneas estratégicas, a saber: Arquitectura para la paz y desarrollo nacional; el Diálogo Social y Participación para el Logro de la Agenda 2030 y Convivencia, Reincorporación y Reconciliación

Paz Sostenible



INTRODUCCIÓN

El proyecto *Paz Sostenible: Fortaleciendo capacidades locales para promover comunidades pacíficas e inclusivas* se plantea en el marco de construcción de una paz estable y duradera en Colombia y la implementación de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Con el propósito de asumir un liderazgo y compromiso frente a la construcción de paz y la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, este proyecto ha creado alianzas entre actores y apoyado diferentes iniciativas y actividades en los territorios en búsqueda de una sociedad pacífica, con perspectiva territorial y enfoque de derechos.

La presente evaluación valoró el proyecto con base en criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad de sus productos y resultados. Esto se logró a través del uso de herramientas cuantitativas y cualitativas que permitieron conocer el proyecto a partir de sus documentos e informes, complementándolo con una interacción con los actores que influyeron en él (entrevistas semiestructuradas). La teoría de cambio fue la metodología a partir de la cual se evaluó el proyecto en cada una de sus etapas.

Finalmente, se generaron una serie de conclusiones y recomendaciones en orden de generar ajustes pertinentes o lecciones aprendidas en el marco de proyectos similares referentes a la construcción de paz territorial e implementación de la Agenda 2030.

Durante su ejecución, el proyecto logró el fortalecimiento de plataformas de articulación entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), organizaciones, sector privado y el orden institucional en los territorios priorizados. Paz Sostenible logró resultados en sus tres líneas estratégicas, a saber: Arquitectura para la paz y desarrollo nacional; el Diálogo Social y Participación para el Logro de la Agenda 2030 y Convivencia, Reincorporación y Reconciliación, a través del establecimiento de alianzas con organizaciones de la sociedad civil que tenían una incidencia y posicionamiento en el territorio, así como el fortalecimiento de su estructura organizacional gracias a las diferentes actividades desarrolladas por las Oficinas Territoriales.

En términos generales, el proyecto logró importantes cambios en los territorios intervenidos, en términos de construcción de capacidades locales tanto a sujetos como a plataformas, organizaciones y entidades que interfieren en la construcción

de paz, el respeto y garantía de los derechos humanos, mecanismos de participación ciudadana y organizativa. El apoyo a organizaciones de la sociedad civil y la presencia territorial del PNUD, facilitó la correcta aplicación del enfoque territorial en las actividades. Sin embargo, hay aspectos operativos y organizativos que se pueden mejorar en términos del logro de los objetivos propuestos desde el diseño mismo del proyecto, tal como se presentará en el capítulo de recomendaciones.

Este documento corresponde al informe final de la evaluación de Paz Sostenible. En un primer momento, se hace una descripción general del proyecto, que está dividido en cuatro partes. Primero: una breve mención a los antecedentes. A continuación, se presenta la justificación del proyecto y el marco institucional que lo soporta. Por último, se presenta el diseño del proyecto, que incluye objetivos, estrategia, productos y efectos. En un segundo momento, se muestra la evaluación y los objetivos de la misma. Para pasar al tercer momento, en el que se presenta el análisis de datos, teniendo en cuenta los criterios de la evaluación ya mencionados: pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Después de los correspondientes análisis, se presentan los hallazgos y conclusiones generales, para darle paso a las recomendaciones y lecciones aprendidas del proyecto.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

PAZ SOSTENIBLE

Paz Sostenible desde su definición pretende contribuir, en asocio con las instituciones, la sociedad civil y la cooperación internacional, a la implementación de la Agenda 2030 en Colombia, en particular del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 16, contribuyendo a la construcción de una sociedad pacífica a través de la participación, la perspectiva territorial y de derechos. Desde el punto de vista de los actores protagonistas en el diseño y monitoreo del proyecto, es visto como una plataforma de interacción y participación en torno a la implementación del acuerdo de paz y de movilización de la Agenda 2030.

Por parte de los actores encargados de la implementación, es decir, aquellos que están en territorio, el proyecto es concebido como una interacción y colaboración conjunta de actores institucionales, comunitarios y organizativos, movilizados de la paz y los Derechos Humanos en los territorios; así mismo, se le entiende como un medio de promoción de los liderazgos y la participación ciudadana en búsqueda de la consolidación de una cultura de paz e iniciativas comunitarias sostenibles en el tiempo.

1.1 ANTECEDENTES

En medio de la circunstancia del rompimiento de las negociaciones y de la obstaculización de una paz en las regiones más afectadas por el conflicto, hombres, mujeres y jóvenes lideraban acciones colectivas para crear condiciones para la paz en su territorio. Dichas acciones son el punto de partida del proyecto ART REDES (2003), el cual se proponía reformar los escenarios de violencia y conflicto, contribuyendo a la construcción social de paz. El proyecto estuvo vigente hasta el año 2014 donde PNUD reforzó el acompañamiento a iniciativas de construcción de paz en las regiones y al fortalecimiento de las capacidades institucionales.

Como consecuencia de esta nueva estrategia de paz, se formuló e implementó el proyecto Alianzas Territoriales para la Paz, el cual se enfocó en promocionar y desarrollar paz sostenible y duradera en la que se superen las causas de violencia directa (conflicto armado interno e inseguridad ciudadana) que limitan la convivencia pacífica, la reconciliación y la transformación de los imaginarios de la violencia (manifestaciones de violencia cultural como discriminación, corrupción, ilegalidad y exclusión). En este sentido el PNUD, en alianza con la cooperación internacional, las agencias del Sistema de Naciones Unidas (SNU) y las instituciones nacionales y locales, desarrollaron iniciativas para fortalecer las capacidades individuales, colectivas e institucionales destinadas a construir resiliencia a nivel individual y comunitario.

Por último, tomando en cuenta los avances que se han hecho desde la sociedad civil y desde el Estado para consolidar redes y alianzas, PNUD y Suecia consideraron la necesidad de avanzar hacia el establecimiento de plataformas para una paz transformadora y participativa, donde la población colombiana se apropie y ejerza efectivamente de los Derechos Humanos, que promueva la convivencia, posibilite la reincorporación, y que a su vez acerque las arquitecturas nacionales con las locales y permita un diálogo social.

En este marco, el proyecto Paz Sostenible, en su versión actual, fue firmado en 2016 entre la Embajada de Suecia y el PNUD, coincidiendo con un momento donde coexistieron la firma y refrendación del Acuerdo Final, el compromiso decidido del país con la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible, el ingreso de Colombia a la OCDE y la Estrategia de Crecimiento Verde. En prospectiva 2019-2020 se reorienta la estrategia del Proyecto, concentrando la intervención en la consolidación de una plataforma de país para la paz y el desarrollo, diseñada para ampliar la colaboración dentro y entre el gobierno y la sociedad civil, incluyendo socios no tradicionales para movilizar la energía social, el capital y las capacidades de paz a nivel local y nacional.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La agenda global hoy por hoy está enfocada en los desafíos de desarrollo que han promovido una transformación de la sociedad y de los Estados en miras de lograr la consolidación del desarrollo sostenible como la línea guía para la sociedad, la economía y el medio ambiente. Un aspecto clave para el logro del desarrollo sostenible es la promoción y el mantenimiento de una paz estable y duradera; siendo esta una vía de construcción del desarrollo y viceversa. En este sentido, el concepto de sostenimiento de la paz ha sido posicionado a nivel global gracias a la necesidad de dar respuesta a los conflictos y dar fin a los ciclos de violencia.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han ganado un protagonismo clave para la consolidación de la paz, así como para el cuidado del medio ambiente, la disminución de la pobreza y la desigualdad, la participación ciudadana, entre otros. Son 17 objetivos de los cuales, para el contexto programático del proyecto se prioriza el 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible.

Históricamente, Colombia ha sido un país fuertemente golpeado por el conflicto armado, y tras la firma del acuerdo entre el gobierno colombiano y la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) en la Habana, en 2017 se da inicio a la implementación del mismo, con un proceso de desmovilización y de dejación de armas que fue verificado por la misión de Naciones Unidas destinada. La implementación del acuerdo requiere ciertos esfuerzos por parte de la institucionalidad, la sociedad y los diversos sectores involucrados. Por tanto, se requiere un compromiso para que esta sea efectiva en los territorios más afectados por el conflicto y así mismo el proceso de reincorporación por parte de los excombatientes sea acertado y óptimo.

Promover la paz sostenible en Colombia no sólo facilita la implementación de los acuerdos de paz, sino que permite generar espacios amplios de participación la socie-

dad civil, fortalecimiento de las instituciones y el logro de los ODS.

Al intentar dilucidar los motivos de las brechas existentes que se generan en las regiones de Colombia, cobra especial relevancia la capacidad institucional que tiene el Estado colombiano para hacer efectivos los derechos políticos, económicos y sociales de sus ciudadanos y para cumplir efectivamente sus funciones y servicios. Esto es reconocido por el Estado colombiano, y en el Plan de Desarrollo fue incorporado como una necesidad el hecho de integrar y empoderar a los territorios y zonas rurales que no han tenido una articulación respecto al desarrollo nacional y regional (Gobierno de Colombia, 2018-2022).

Con este panorama surge la necesidad de garantizar, especialmente en el contexto del post conflicto, la participación de los actores de la sociedad civil y la generación de incidencias en la construcción de políticas públicas.



1.2.1 MARCO QUE LA SOPORTA

Este proyecto está fundamentado en la participación y apropiación de la sociedad civil como actores protagonistas y responsables de su territorio; asume entonces, entre otras cosas, una estrategia de inclusión a la población marginada, en zonas fuertemente golpeadas por el conflicto armado, que se han encontrado aisladas y con dificultades de acceso a los servicios básicos por parte del Estado, privilegiando la participación de grupos excluidos como las mujeres, los grupos étnicos y raciales, jóvenes, entre otros. Con este objetivo, el proyecto se desarrolla a partir de los enfoques de derechos humanos, poblacional y territorial, desarrollo humano, diferencial, de participación y con una estrategia de transversalización de la perspectiva de género. Las aproximaciones a los enfoques de derechos fueron tomadas a partir de la base del enfoque de derechos de la Embajada de Suecia y PNUD.

El principal objetivo del enfoque de derechos es empoderar a las niñas, niños, hom-

bres y mujeres en situación de pobreza a luchar por sus derechos como poseedores de derechos e incrementar la capacidad de quienes están en la responsabilidad de respetar, proteger y brindar dichos derechos. Los poseedores de derechos son tanto individuos como grupos de personas en países donde los derechos humanos están fundamentados a través de la ley. Los principales portadores de derechos son los Estados y las instituciones, quienes han ratificado o firmado dicha legislación. Ellos tienen la obligación formal de implementar y darle seguimiento al cumplimiento efectivo de los Derechos Humanos en todos los niveles de Gobierno (Sweden's Government).

El enfoque de Derechos Humanos concebido desde el diseño del proyecto, se menciona en la estrategia a través de la adopción del OSD 16 como el eje principal del objetivo propuesto para Paz Sostenible. A la par, en el Documento del proyecto se afirma que este le atinará directa e indirectamente al aporte del ODS 5: Igualdad de género, apuesta que se concreta en la inclusión del enfoque de género y el enfoque diferencial como ejes transversales en los proyectos implementados. A saber, "se habrán empoderado a los jóvenes y las mujeres y sus organizaciones como verdaderas/os protagonistas desde procesos regionales y locales y como partícipes activas/os para la incorporación del enfoque de equidad de género en los diversos mecanismos y políticas públicas que se derivan del actual contexto colombiano" (PNUD, 2016).



1.3 MARCO INSTITUCIONAL QUE LA SOPORTA

Para garantizar la coordinación y el seguimiento al Proyecto, se crearon los siguientes organismos de dirección:

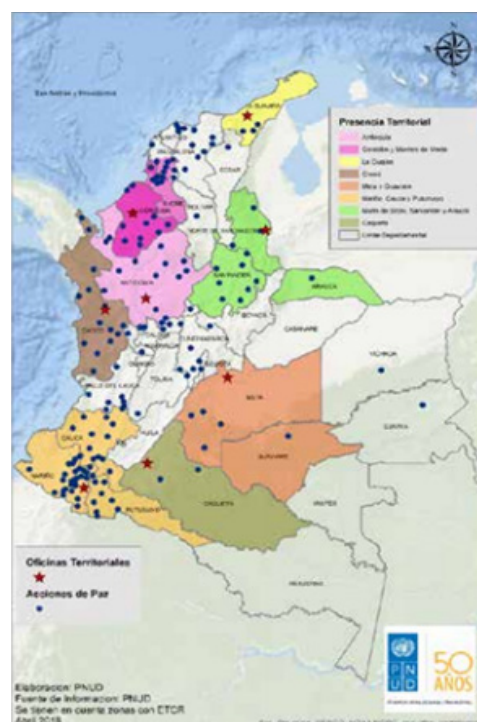
- Comité de Gestión del Proyecto, compuesto por la Embajada de Suecia y el PNUD. La función principal de este comité es asegurar la implementación efectiva y alineada a nivel nacional y en los territorios.
- Comités de seguimiento con las diferentes organizaciones de la sociedad civil y del Estado con quienes se trabaja para definir avances del proyecto y cumplimiento de planes de trabajo conjunto.
- Internamente, el PNUD coordina las distintas áreas para el correcto funcionamiento del proyecto a través del Área de Paz, Desarrollo y Reconciliación
- Comité técnico territorial mensual de seguimiento compuesto por el coordinador del proyecto, el equipo técnico nacional del PNUD, los coordinadores territoriales y en caso tal, los coordinadores del Área de Paz y Gobernabilidad.



1.3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA DE INFLUENCIA

El proyecto focaliza sus actividades en las regiones identificadas de manera conjunta con el Gobierno Nacional, las cuales tienen altos grados de conflictividad, expresado en distintas formas de violencia y que requieren un fortalecimiento de capacidades de paz. La identificación de las regiones se realizó a través de un análisis multivariado de indicadores como pobreza, desigualdad, actividad extractiva, ruralidad, pertenencia étnica, acciones bélicas, Minas Antipersona/Municiones sin explotar (MAP/MUSE), victimización, restitución de tierras, desempeño institucional, movilización social, protección a víctimas, desplazamiento forzado, cultivos ilícitos, empoderamiento de las mujeres y violencia basada en género (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, 2016)

La modalidad de implementación es directa por parte del PNUD, haciendo uso efectivo de los canales de comunicación y toma de decisiones con los socios estratégicos.



Considerando el contexto en el que surge el proyecto Paz Sostenible –Fortaleciendo capacidades locales para promover comunidades pacíficas e inclusivas, su diseño se basa en tres líneas de acción principales: i) transición hacia la paz, ii) transformación de conflictos y cultura de paz, y iii) democracia de base local para la garantía de derechos. Su objetivo central es contribuir, en asocio con las instituciones, la sociedad civil y la cooperación internacional, a la implementación de la Agenda 2030 en Colombia (especialmente el ODS 16), para avanzar hacia la construcción participativa de una sociedad pacífica, con perspectiva territorial, de sostenibilidad ambiental, de equidad de género y respeto por los derechos fundamentales (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019)

1.4.2 ESTRATEGIA

Teniendo presente que el logro de la paz requiere mucho más que la firma de los acuerdos, nace la necesidad de vincular la agenda de paz con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Paz Sostenible toma en consideración los Objetivos de Desarrollo Sostenible, haciendo especial énfasis en los siguientes:

- Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

- Género, medio ambiente y Derechos Humanos (DDHH): Como ejes transversales. A su vez el proyecto aporta a los ODS 5 (igualdad de género), 6 (disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos), 11 (ciudades y comunidades sostenibles), y 13 (acción por el clima).

El ODS 16 tiene un papel particular dentro de la Agenda 2030, ya que es un elemento catalizador de los demás ODS. Para que las prioridades de la Agenda sean ejecutadas de manera transversal, se requiere de medidas que garanticen la paz, la justicia, la promoción de la participación de la sociedad, así como el fortalecimiento de las instituciones públicas para su eficacia en la prestación de bienes y servicios.

Así pues, la estrategia del proyecto tiene en cuenta que se requiere:

- Un enfoque de articulación entre lo local y lo territorial.

- Garantizar la conexión entre las necesidades de la sociedad civil y la respuesta estatal a las mismas, para construir soluciones de manera conjunta y coordinada que faciliten la construcción de paz y el desarrollo.

- El enfoque de sostenibilidad ambiental, género y derechos debe ser transversal y con una visión a largo plazo.

De esta forma, se espera que a un mediano plazo, los territorios a intervenir hayan desarrollado las condiciones para el establecimiento de la paz, fortalecido las capacidades institucionales para garantizar el goce de derechos y la gestión pública gracias a la contribución del proyecto. A través de Paz Sostenible se apoyan diversas iniciativas que cuentan con mecanismos innovadores y eficientes para lograr la vinculación de diversos actores protagonistas del desarrollo local.

El proyecto Paz Sostenible pretende, a su vez, contribuir con el logro de los resultados del Programa País del PNUD (CPD – Country Programme Document), específicamente a las líneas relacionadas con la gobernabilidad incluyente para el desarrollo urbano y rural, y la construcción de paz y la transformación pacífica de los conflictos. Y pretende alinearse con productos específicos como:

- Fortalecimiento de las capacidades de las instituciones sub nacionales y de las autoridades ambientales para prestar servicios estatales.
- Empoderamiento ciudadano y fomento de nuevos liderazgos, especialmente en mujeres y jóvenes
- Establecimiento y fortalecimiento de alianzas para cooperación Sur-Sur y triangular en torno al desarrollo, la paz, inclusión social y buenas prácticas medioambientales.

1.4.3 PRODUCTOS

Paz Sostenible se centró inicialmente en cuatro productos que señalan el rumbo de sus acciones y que se exponen con detalle en el Documento de proyecto (PRODOC) (PNUD, 2016).

1. Establecidos o fortalecidos instrumentos institucionales a nivel local y nacional para prestar servicios estatales de manera responsable, inclusiva, representativa, con perspectiva de género y medio ambiente.
2. Consolidados procesos de participación ciudadana incluyentes que incorporan las voces de la sociedad civil en los procesos de construcción de paz, en articulación con las instituciones públicas.
3. Capacidades cívicas desarrolladas en los actores en territorios priorizados para la transformación no violenta de los conflictos sociales y ambientales y para promover una cultura de paz, coexistencia y reconciliación.
4. Iniciativas de la Sociedad Civil y del Estado fortalecidas y apoyadas para la consolidación de la democracia, la construcción de paz y la promoción de los Derechos Humanos, y el cumplimiento de los ODS.

Posteriormente, se incluyeron productos relacionados a través de los cuales se han guiado los informes de ejecución:

- Consolidación de mecanismos de participación ciudadana incluyentes.
- Desarrollo de las capacidades cívicas de los actores en territorios para la transformación de conflictos sociales y ambientales de manera pacífica.



5. Establecidos instrumentos institucionales para el diálogo social alrededor de la implementación de los ODS.
6. Establecidas o fortalecidas estrategias de reincorporación social y económica que incorporan el enfoque comunitario, que contribuyen a la reconciliación y que propicien a su vez condiciones de vida digna y paz duradera.
7. Apoyados los diferentes procesos de participación tendientes a presentar propuestas a la Mesa de Conversaciones entre el gobierno de Colombia y el Ejército de Liberación Nacional (ELN).
8. Formulación e implementación de planes de ordenamiento social de la propiedad rural en la zona norte del país.

1.4.4 EFECTOS

Los principales cambios que se esperan del proyecto Paz Sostenible son:

- Fortalecimiento institucional de las instituciones nacionales y sub nacional.
- Fortalecimiento de las autoridades ambientales.
- Fortalecimiento y articulación de la sociedad civil, actores no gubernamentales y estatales.
- Consolidar mecanismos de participación ciudadana incluyentes.
- Procesos de construcción de paz.
- Consolidación de la paz y la gobernabilidad democrática.
- Avances en el logro de los ODS, especialmente el 16.
- Mejoramiento en inclusión social.
- Mejoramiento en inclusión de género.
- Alianzas estratégicas.

Efectos esperados con Paz Sostenible

Sociedad civil participativa relacionada con los gobiernos locales y con mecanismos de diálogo

Institucionalidad fortalecida, facilitadora de servicios estatales y garante de derechos

Capacidades fortalecidas para cumplir la Agenda 2030 y avanzar a una paz sostenible

2. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

El objetivo del presente estudio es valorar cuantitativa y cualitativamente la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad de los efectos y los productos del Proyecto Paz Sostenible en el periodo de 2016 a 2019, según lo establecido en su marco de resultado, incluyendo la identificación y la documentación de lecciones aprendidas que contribuyan a la gestión del conocimiento, estableciendo recomendaciones estratégicas que permitan mejorar el diseño y la puesta en marcha de otros proyectos similares. Además, comprende, al menos, los siguientes objetivos específicos:

- Valorar el logro de los resultados a nivel de los efectos y los productos del proyecto,

incluyendo el análisis y la valoración de las contribuciones realizadas al resultado final esperado de las intervenciones en los diferentes territorios.

- Identificar y describir los desafíos o las circunstancias que pudieron haber limitado la implementación del proyecto o el logro de los resultados a nivel de los efectos y los productos esperados, hayan sido estos previstos o no previstos, así como determinar cómo el proyecto ha adaptado su estructura y modos de intervención de acuerdo con el contexto.

- Identificar las principales lecciones aprendidas para ser compartidas con proyectos similares y con los actores implicados en la implementación del proyecto, contribuyendo así con la generación de conocimiento.

2.2 ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN Y MÉTODOS

La evaluación se centra en la implementación del proyecto y los resultados que se evidencian, con el objetivo de generar recomendaciones que permitan continuar su implementación de manera pertinente, eficiente, eficaz y sostenible. Esto a través de un enfoque de métodos mixtos, con la recopilación de información secundaria cuantitativa y la realización de entrevistas en diferentes niveles y con diferentes tipos de actores implementadores y participantes directos.

La metodología de la evaluación está sustentada en la cadena de valor o teoría de cambio del proyecto, es decir, en la forma como los diferentes insumos y procesos desarrollados han alcanzado los resultados esperados. La cadena de valor está enfocada en identificar la generación de valor de un programa o intervención. Su elaboración consiste en la identificación de una serie de insumos, procesos y productos y de los resultados e impactos que estos pueden llegar a producir sobre la sociedad (Gertler, 2011).

Con esto en mente, para el proyecto Paz Sostenible, se construyó la siguiente teoría de cambio o cadena de valor para entender la forma como ha funcionado la intervención y el desarrollo de las tres primeras etapas de la cadena.



14

La evaluación se guía respondiendo las preguntas orientadoras relacionadas con los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

El primer criterio, pertinencia está orientado a evaluar la coherencia entre los insumos del proyecto, como son las normas e instrumentos de planeación (Programa País, Plan de Cooperación con Suecia, Agenda 2030, Planes de desarrollo, ODS, Plan indicativo, etc.), los objetivos y medios que la rigen y orientan, con los resultados obtenidos.

Por otro lado, la eficacia se entiende como el grado de cumplimiento de objetivos y resultados

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

esperados, así como la valoración de resultados no esperados. Este criterio se enfocó también en evidenciar qué factores han contribuido a ellos y cuáles elementos han sido obstáculos. Frente a la eficiencia, la evaluación se centra en la relación entre la cantidad de los bienes y servicios generados (resultados alcanzados) y los insumos o recursos utilizados. En este caso específico, interesa valorar si la cantidad de recursos financieros y humanos puestos a disposición para la implementación del proyecto han sido adecuados para alcanzar los resultados esperados.

Finalmente, la sostenibilidad hace referencia al proceso de institucionalización e internalización de las apuestas del proyecto en las instituciones y participantes. Es decir, se buscó revisar el anclaje que permitirá que los resultados permanezcan en el tiempo.

2.3 COMPONENTE CUALITATIVO

Para la metodología cualitativa, inicialmente se realizó un análisis de información secundaria, como son documentos técnicos del proyecto, informes de gestión, informes de los socios implementadores, entre otros. El objetivo principal de este proceso fue identificar diferentes variables e indicadores que permitieran evaluar los resultados del proyecto y, a su vez, dar respuesta a las preguntas orientadoras de la evaluación. El análisis está dividido en tres componentes:

- Caracterización de los departamentos donde se ejecutó el proyecto.
- Nivel de contribución del proyecto a la Agenda 2030 y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Alineación con los mandatos y prioridades definidas en el Programa País del PNUD (CDP) y en la Estrategia de Cooperación de la Embajada de Suecia.

El diseño metodológico está basado en un enfoque de procesos que asume que el cambio se construye dependiendo del contexto y de la relación entre los participantes con todos los actores involucrados en la intervención, así como de la interacción de los beneficiarios con los recursos, oportunidades y restricciones que se generan en ese relacionamiento. Esta evaluación se desarrolló a partir del enfoque de Evaluación Realista desarrollado por (Pawson, 2013), en el que se establece que “las inter-

venciones no son cosas, no son dosis, en cambio son situaciones sociales complejas que despliegan un menú potencial de múltiples decisiones o elecciones”, entre las que se encuentra ingresar o no a la intervención, permanecer, sacar el mayor provecho de las oportunidades, desertar, etc. Por esta razón, en el enfoque de procesos, el cambio es idiosincrásico, dinámico e impredecible. De acuerdo con el diseño metodológico de la evaluación (Anexo 1), en el marco de la evaluación, además del componente cuantitativo, se incluye un componente cualitativo que se basa en la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los diferentes actores que han hecho parte del diseño, ejecución e implementación del proyecto de Paz Sostenible.

Para el caso de la evaluación de Paz Sostenible, se aplicaron entrevistas con base en el mapa de actores (Anexo 3), de la siguiente forma:

- Grupo de referencia
- Oficinas territoriales de PNUD
- Socios implementadores
- Entidades nacionales
- Socios internacionales
- Instituciones y plataformas locales fortalecidas en el marco del proyecto
- Participantes directos de las actividades en el marco del proyecto

2.3.1 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS PARA LA EVALUACIÓN

La revisión de información secundaria tuvo un énfasis analítico que tiene que ver con el contexto del proyecto, la implementación y procesos que hacen parte del mismo y su pertinencia. Con base en esto, y con el objetivo de evaluar las etapas del proyecto, se realizó una matriz de triangulación (Anexo 11) con la información primaria recolectada en las entrevistas teniendo en cuenta unas categorías de análisis específicas esbozadas en la matriz de consistencia.

A continuación, se mencionan las categorías de análisis que se tuvieron en cuenta transversalmente en toda la evaluación y en cada uno de sus componentes.

- El contexto es la categoría a través de la cual se entendió el contexto político, social y económico de los territorios a intervenir a través del proyecto. Esto incluye la coyuntura territorial frente a participación, democracia, institucionalidad; así mismo, la vida comunitaria y las conflictividades existentes. En esta misma categoría se tienen en cuenta los cambios y desafíos que tiene el proyecto debido al contexto en el que interviene.

- Los objetivos del proyecto incluyen las metas inicialmente planteadas, el diseño con base en objetivos y su conocimiento y claridad por parte de los actores participantes del proyecto. Adicionalmente, se tuvo en cuenta la manera como se incorporaron los enfoques de derechos y la aproximación del proyecto al enfoque de género, y medio ambiente.

- Las leyes, normas y reglas del juego son la categoría a través de la cual se evalúa la articulación del proyecto con los instrumentos de política y leyes nacionales y locales, de la misma forma se evidencia su coherencia con la Agenda 2030, el Programa País de PNUD y el Plan de Cooperación Sueca. Por último, permitió identificar los vacíos normativos existentes que afectan la operación del proyecto.

- Los recursos incluyen los insumos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros con los que cuenta el proyecto en sus diversas actividades así como la manera en la que dispone de ellos y gestiona la operación para garantizar la eficiencia de los mismos y lograr el apalancamiento de nuevos recursos durante la ejecución.

- Los roles y responsabilidades son la categoría que permitió entender los diversos roles de los gobiernos locales, socios implementadores, entidades y otros actores y sus funciones respecto al proyecto. De la misma manera, incluyó la manera como se coordinan estos actores para lograr los objetivos esperados y los aspectos que podrían mejorarse.

- El proceso de implementación, es la categoría a través de la cual se entendió la ejecución de las actividades planeadas en orden de los productos esperados; así, se tuvieron en cuenta aspectos como los instrumentos institucionales creados o fo-

mentados, los mecanismos de rendición de cuentas, los procesos de participación ciudadana, las alianzas locales, asistencia técnica y las estrategias de reincorporación social y económica.

- Los resultados, incluyen las percepciones sobre los productos esperados, la efectiva inclusión de los ODS, el impulso y fomento de los Derechos Humanos, la transformación del conflicto, así como los resultados diferenciales en términos de los enfoques de derechos.

- El seguimiento, encierra la documentación, sistematización, procesos de intercambio y el monitoreo a las actividades por parte del equipo del proyecto. Así mismo, la forma como se aproximan los riesgos y se crean estrategias de mitigación en la implementación.

- Por último, las recomendaciones, envuelven las fortalezas del proyecto, los aciertos del mismo, así como las recomendaciones y cuellos de botella, lo que se recoge tanto a nivel documental como a través de los actores.

2.4 DESARROLLO DEL OPERATIVO DE CAMPO CUALITATIVO

El operativo de campo cualitativo inició el 22 de octubre del 2020 con la aplicación de las entrevistas del grupo de referencia. Estas entrevistas se hicieron de manera virtual utilizando la plataforma Microsoft Teams, en algunas ocasiones y a pedido del entrevistado(a), se realizaron telefónicamente. En total se realizaron 47 entrevistas cuya distribución se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1 Entrevistas realizadas

Actores	Entrevistas
Grupo de referencia	4
Oficinas territoriales PNUD	7
Socios implementadores	9
Instituciones Nacionales	4
Socios Internacionales	1
Instituciones y plataformas locales	10
Beneficiarios directos	12
Total	47

El detalle de los actores entrevistados se encuentra en el Anexo 10.

3. ANÁLISIS DE DATOS

3.1 ANÁLISIS DE PERTINENCIA

La pertinencia fue definida previamente como un criterio que evalúa la coherencia entre los insumos del proyecto, como son las normas e instrumentos de planeación, el contexto, los objetivos y medios que la rigen y orientan, con los resultados obtenidos. De esta manera, este análisis consta de un análisis contextual, y un análisis de procesos para su desarrollo.

3.1.1 ANÁLISIS DE CONTEXTUAL

Uno de los objetivos principales del proyecto Paz Sostenible es generar cambios y resultados en los territorios priorizados desde el Plan Nacional de Desarrollo -PND; de forma tal que el proyecto contribuya a alcanzar las prioridades y metas definidas, logrando un fortalecimiento institucional y articulación con la sociedad civil, complementando así mismo el trabajo existente en búsqueda de la consolidación de la paz y la gobernabilidad.

Según las cifras del Registro Único de Víctimas, Nariño es el departamento que registra mayor cantidad de víctimas con 14.714, seguido de Antioquia con 14.554, Cauca con 14.310, Chocó con 10.162, Norte de Santander con 9.654 y Valle del Cauca con 9.235. Estos territorios que han sido fuertemente golpeados por el conflicto, hacen parte de los priorizados por las actividades de Paz Sostenible, lo que garantiza un grado de pertinencia en las actividades.

Por otro lado, un aspecto coyuntural que ha afectado la ejecución de las actividades

que hacen parte de Paz Sostenible, es la coyuntura causada por el Covid-19. Vale la pena establecer el grado de afectación a los territorios priorizados en orden de establecer márgenes de acción futuros para reducir el impacto tanto de los contagios como de las cuarentenas a nivel económico y social. Cada departamento tuvo un comportamiento diferente frente al número de casos, así:

- * **Antioquia: 341.322**
- * **Bolívar: 66.408**
- * **Norte de Santander: 50.462**
- * **Nariño: 48.461**
- * **Meta: 42.081**
- * **Córdoba: 36.561**
- * **Cauca: 27.197**
- * **La Guajira: 16.082**
- * **Casanare: 12.212**
- * **Chocó: 6.511**
- * **Arauca: 5.539**



La línea de convivencia, reincorporación y reconciliación tuvo una fuerte influencia en los procesos de asistencia y capacitación. Pues a partir de la presencia territorial del PNUD y su capacidad de alianzas se posibilitó la realización de proyectos de autoabastecimiento en ETCR

Si bien, hay grandes diferencias en el número de contagios, las dinámicas causadas por las cuarentenas afectaron a la población en general. Estos son aspectos clave a tener en cuenta para la implementación de las actividades bien sea de manera remota o presencial en la medida de lo posible.

Con base en el PRODOC, en el diseño del proyecto no estuvieron implicados todos los actores del orden nacional que tenían algún tipo de incidencia en los objetivos, si se involucraron en el momento de la implementación. Es el caso de la Agencia Presidencial para la Cooperación, el Departamento Nacional de Planeación, los socios implementadores, entre otros.

Los socios implementadores de Paz Sostenible hacen presencia en territorios con condiciones geográficas, económicas y culturales distintas. En algunas zonas las acciones violentas y la presencia de grupos armados se han ido agudizando, mientras que en otras la violencia ha ido disminuyendo luego de la firma de los acuerdos de paz. Sumado a lo anterior, el trabajo en temas de construcción de paz, reconciliación y de organizaciones humanitarias puede estar siendo estigmatizado y, hasta cierto punto, genera riesgos para las personas que lideran los proyectos y para quienes participan. Así las cosas, dependiendo de las condiciones de cada municipio los socios implementadores han tomado diversas medidas para preservar la seguridad del equipo y los y las participantes. Por ejemplo:

Nos hemos dado cuenta que al hacer las actividades por medio de innovación y tecnología está menos politizado y tiene un mejor recibimiento (...) además garantiza que los equipos en campo y los participantes están mucho más seguros en los lugares donde hay todavía mucho control y que hacer actividades relacionadas con paz puede ser mal visto (...) por esa razón tratamos de mantener toda la confidencialidad en lugares donde hemos encontrado que hablar de esto, sigue siendo sumamente complejo (Entrevista Socio implementador).

El Plan Nacional de Desarrollo 2014–2018, dentro de sus objetivos de equidad, estabilización y seguridad, priorizó ciertos municipios que configuran los territorios más afectados por el conflicto, y que presentan hoy por hoy los mayores niveles de pobreza, debilidad institucional administrativa y de capacidad de gestión, así como la presencia de cultivos ilícitos y economías ilegítimas (Departamento Nacional de Planeación & Presidencia de la República, 2019). Estos municipios componen las 16 subregiones de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial –PDET definidas en el Decreto Ley 893 de 2017. Estos territorios priorizados por el Gobierno Nacional, coinciden con los territorios en los que el proyecto Paz Sostenible ha llevado a cabo diferentes procesos y actividades.

En este orden de ideas, se hace necesario caracterizar los territorios donde el proyecto tuvo incidencia y acción específica. Los nueve departamentos priorizados por el proyecto fueron: Meta, Guaviare, Nariño, Cauca, Norte de Santander, Arauca, Caquetá, Córdoba y La Guajira. Sin embargo, siguiendo los documentos secundarios, Paz Sostenible tuvo incidencia en otros departamentos como: Chocó, Antioquia, Bolívar, Huila, Magdalena, Putumayo, Risaralda, Santander, Tolima y Valle del Cauca. Para acotar el análisis de contexto de los territorios donde el proyecto enfocó sus acciones y objetivos, se enfocó en los nueve departamentos intervenidos. Se tomó como punto de partida la base de datos obtenida del Sistema de información para la Evaluación de la Eficacia (SIEE) (Anexo 8), la cual está construida a partir de los reportes anuales hechos por las entidades territoriales municipales y departamentales para el periodo entre el año 2016 y el 2019. En estos reportes se incluye la información relacionada con el presupuesto ejecutado en cada año y el desglose de esa ejecución según las metas y productos estipulados por los gobiernos territoriales en los planes de desarrollo. Cada registro de la base de datos está relacionado con una meta estipulada en los planes de desarrollo de las diferentes entidades municipales y departamentales analizadas. Además, contiene la información del presupuesto ejecutado anualmente para lograr dicha meta, el porcentaje de avance al cierre del 2019 y su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los sectores definidos en el Formulario Único Territorial (FUT).

A partir de esta base, entonces, se pudo evidenciar el nivel de enfoque de cada gobernación frente a los ODS a través de los resultados dispuestos en sus planes de desarrollo con base en las metas propuestas. Así mismo, se pudo tener el detalle de la cantidad de recursos destinados y la cantidad de recursos ejecutados, no sólo por cada ODS sino por cada sector específico en el cuatrienio del 2016 al 2019.

Como es posible observar a partir de la base (Anexo 8), los departamentos presentan grandes diferencias en cuanto a la cantidad de acciones e inversiones referentes a sectores que responden a los ODS 5, 6, 11, 13 y 16. Es importante hacer notar que lo referente al ODS 5 (igualdad de género), ODS 6 (agua limpia y saneamiento) y el ODS 13 (acción por el clima), presentan las cantidades más bajas de resultados y productos asociados en los Planes de Desarrollo Departamental, así como de inversión presupuestal.

El ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles) presenta un nivel más alto de resultados y productos asociados, pero con grandes diferencias entre departamentos: mientras La Guajira, Norte de Santander y Nariño, presentan una cantidad superior de registros asociados, departamentos como Meta, Córdoba, Caquetá y Cauca, presentan cantidades muy bajas al respecto, lo que indica que es un elemento a fortalecer dependiendo el territorio donde se pretenda actuar.

Por otro lado, es destacable, el gran número de acciones e inversiones de los departamentos en sectores relacionados con el ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas). Esto indica que el enfoque a este objetivo ha sido efectivo en términos

contextuales de los departamentos priorizados. Si bien, es importante mencionar que Meta, Nariño y Norte de Santander son los departamentos que más recursos ejecutados registran respecto a los sectores referentes a la construcción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, los demás departamentos también tienen un monto importante de recursos y una cantidad importante de productos enfocados al cumplimiento de este ODS.



Finalmente, para contrastar las líneas de inversión del proyecto con las de los departamentos, cada uno de los outputs fue asignado a uno de los ODS y se hizo un análisis comparativo del peso de las inversiones del proyecto por ODS contra el peso de las inversiones hechas por los gobiernos departamentales para el mismo ODS. En particular, los outputs del proyecto se agruparon en dos grupos: 1) incluye los outputs 96076 y 103280, y está relacionado exclusivamente con el ODS 16. Este grupo constituye la primera línea de inversión analizada, que está relacionada con mejores condiciones de paz, justicia e instituciones sólidas. 2) Por otro lado, el grupo 2 incluye los outputs 102940, 103279, 107416 y 107417, y está relacionado con los ODS 1, 5, 6 y 13.

Esto constituye la segunda línea de inversión, relacionada con las condiciones de pobreza, género, agua y cambio climático. Con esta agrupación se buscó identificar si estas dos líneas de inversión tuvieron un comportamiento proporcionalmente similar al comparar recursos del proyecto contra recursos departamentales (Ver Tabla 2).

INVERSIÓN DEL PROYECTO			
RUBRO	2017	2018	2019
Inversión del proyecto en outputs relacionados con el ODS 16 (USD)	\$2.424.905,88	\$3.618.254,87	\$6.059.630,00
Inversión del proyecto en outputs relacionados con los ODS 1, 5, 6 y 13 (USD)	\$1.442.272,66	\$2.331.792,73	\$3.200.668,00
Inversión total del proyecto (USD)	\$3.871.427,14	\$5.968.551,56	\$9.284.694,00
Porcentaje de la inversión en outputs relacionados con el ODS 16 respecto a la inversión total	62,6%	60,6%	65,3%
Porcentaje de la inversión en outputs relacionados con los ODS 1, 5, 6 y 13 respecto a la inversión total	37,3%	39,1%	34,5%
INVERSIÓN DEPARTAMENTAL			
RUBRO	2017	2018	2019
Inversión de las gobernaciones en outputs relacionados con el ODS 16 (COP)	\$123.418.989.491	\$99.552.714.320	\$97.364.966.034
Inversión de las gobernaciones en outputs relacionados con los ODS 1, 5, 6 y 13 (COP)	\$333.799.364.645	\$415.534.160.931	\$250.441.496.183
Inversión departamental total en los ODS relacionados con el proyecto (COP)	\$457.218.354.137	\$515.086.875.251	\$347.806.462.217
Porcentaje de la inversión departamental en el ODS 16 respecto a la inversión total en los ODS relacionados	27,0%	19,3%	28,0%
Porcentaje de la inversión departamental en los ODS 1, 5, 6 y 13, respecto a la inversión total en los ODS relacionados	73,0%	80,7%	72,0%

Fuente: Cálculos propios con base en informes anuales Paz Sostenible y SIEE

En la Tabla 2 se puede observar el valor total y el porcentaje que representa cada línea de inversión. Por ejemplo, para el 2017 la destinación del proyecto en el ODS 16 representó el 62,6% de la inversión total, mientras que a nivel departamental fue el 27% , resultado que además se mantiene para los dos años posteriores. Asimismo, al analizar la segunda línea de inversión se puede identificar que las inversiones departamentales en pobreza, género, agua y cambio climático fueron proporcionalmente superiores a las del proyecto en los 3 años analizados (por ejemplo, 72% contra 34,5% en el 2019). Con esto en mente, se puede afirmar que las inversiones del proyecto han complementado la ejecución del gasto de los departamentos y se han destinado a un objetivo que ha sido proporcionalmente menos atendido por las autoridades departamentales.

Finalmente, Paz Sostenible superó las implicaciones que hubo en los territorios a causa de los cambios de administración, a pesar de verse afectado uno de sus productos principales respecto al diálogo del Gobierno con el ELN, las actividades se mantuvieron y se siguieron fortaleciendo a pesar de los cambios políticos que surgieron en medio de su ejecución.

Los porcentajes de la inversión departamental se calcularon teniendo en cuenta únicamente la inversión en los ODS 1, 5, 6 13 y 16.

3.1.2 ANÁLISIS DE PROCESOS

Para el análisis de procesos, se categorizó la información de las actividades de algunos de los socios implementadores, de los que se tenía suficiente información secundaria (Ver Anexo 12), con base en diversos factores: primero, metas, objetivos e indicadores; segundo, recursos y procesos; tercero, monitoreo y acciones correctivas; cuarto, actividades que fomenten el diálogo social y la participación de mujeres y jóvenes. Por otro lado, se categorizó la información revisada y recolectada acerca de las actividades de PNUD en el marco del proyecto. En los siguientes acápite se muestran los análisis realizados.

3.1.2.1 DEFINICIÓN DE ROLES Y COMPETENCIAS

Durante la etapa de entrevistas fue posible identificar roles y responsabilidades a través de la narración de los actores, tal como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3 Roles y responsabilidades de los actores

Actores	Diseño	Caracterización	Operación	Alianzas	Participación	Fortalecimiento	Reincorporación	Acompañamiento	Seguimiento
Embajada de Suecia	X	X						X	X
PNUD	X	X	X	X	X	X		X	X
ARN			X	X			X		
APC				X		X		X	
Socios implementadores		X	X	X	X	X		X	
Oficinas territoriales				X		X		X	
Entidades locales			X	X		X			
Personería				X	X	X			
Defensoría del pueblo								X	X

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a actores

En el caso de los actores que conforman el grupo de referencia, la Embajada de Suecia, cumple el rol de acompañamiento y seguimiento a la implementación del proyecto. Ese rol es de vital importancia para el control de objetivos y el enfoque al proyecto. Si bien, el apoyo desde Asdi a diferentes proyectos de paz desde hace años, como se pudo identificar durante la evaluación, permite que se tenga un panorama de acción y unas metas reflejadas en los productos específicos desde la experiencia previa.

Para el caso de ARN, el hecho de que se tuviera una relación previa al proyecto de Paz Sostenible facilita su actuación, es un elemento que genera confianza, pues la relación ha sido desarrollada a través de los apoyos financieros que se han dado a través de los proyectos que se han operado en materia de reincorporación.



En el caso de las oficinas territoriales de PNUD, toman este papel como garantes de la coherencia territorial del PNUD, a través del apoyo y fortalecimiento dentro de las plataformas locales, la realización de orientaciones técnicas que llevan a consolidar la paz en terreno, logrando la consecución de los ODS, con especial énfasis en el número 16. De la misma forma, toman su rol como garantes de la articulación e integración de los procesos para generar mayor impacto en el territorio, lo cual es importante en la medida que consolidan la operación del PNUD en terreno. Adicionalmente, hay una directriz clara por parte de las oficinas territoriales, de generar espacios de participación de grupos vulnerables, jóvenes y mujeres principalmente. Al posicionarse como actores de diálogo y participación, permiten la creación de alianzas y el fortalecimiento de las capacidades de los actores institucionales y de la sociedad civil.

En cuanto al rol de los socios implementadores, es importante resaltar que fueron organizaciones de la sociedad civil que ya tenían alguna trayectoria en el territorio y proyectos en marcha que permitían dilucidar el enfoque de su accionar. Así mismo, jugaban un rol importante en materia de defensa de derechos humanos y de construcción de paz en el territorio. Son actores clave que desarrollan proyectos a través de recursos brindados por Paz Sostenible.

Los gobiernos locales son actores clave en el desarrollo del proyecto y su relacionamiento con las oficinas territoriales del PNUD ha sido un factor importante en la operación.

Tabla 4 Roles y responsabilidades de las plataformas y otros aliados estratégicos

Actores	Participación	Alianzas	Apoyo iniciativas	Acompañamiento	Contribución	Acción paralela
Plataformas de mujeres	X					
Mesas departamentales de consejos de paz	X	X	X			
Mesa de reincorporación			X	X		
Mesas territoriales					X	
Gremios	X				X	
Fiscalía					X	X
ANT					X	X
Ministerios						
Defensoría del pueblo	X			X	X	X
Iglesia católica					X	X
ECOS		X				
ILSA		X				
Cordepaz		X				
USAID		X				
Unidad Nacional de Protección					X	X
Universidades		X	X			
Pastorales sociales	X	X			X	
Empresas privadas		X			X	
Consejerías	X	X	X	X		

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a actores

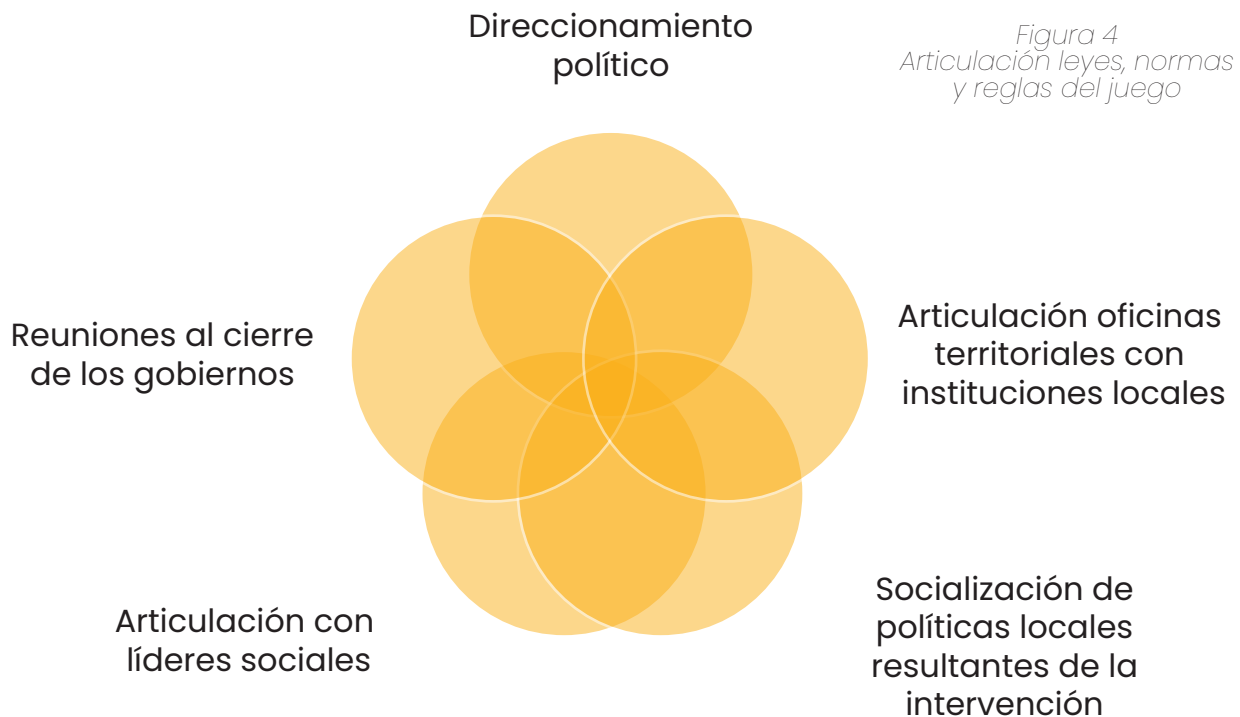
24

Como se muestra en la tabla 4, a través del curso narrativo de los diferentes actores, fue posible identificar los papeles que juegan en términos de participación en las actividades que se adelantan desde paz sostenible, en alianzas establecidas, en el apoyo a diferentes iniciativas de la población, así como en el acompañamiento frente al fortalecimiento o construcción de capacidades. Por otro lado, hay actores cuyo accionar contribuye de una u otra manera a los objetivos del proyecto, por lo tanto, comparten escenarios en los territorios y se complementan entre sí. Esta multiplicidad de relacionamientos en territorio es uno de los puntos fuertes del proyecto, pues han podido aterrizar las metas y objetivos a través de la territorialización de las acciones.

3.1.2.2 LEYES, NORMAS Y REGLAS DE JUEGO

El PNUD actúa como el agente que realiza la lectura de las leyes a nivel local y nacional, con el fin de adaptar el proyecto; este requiere de una efectiva articulación con ciertos instrumentos de política y leyes nacionales y locales que permiten su ejecución (Ver Figura 4).

Es el caso de la articulación del proyecto con los Acuerdos de paz, que son la base de la implementación.

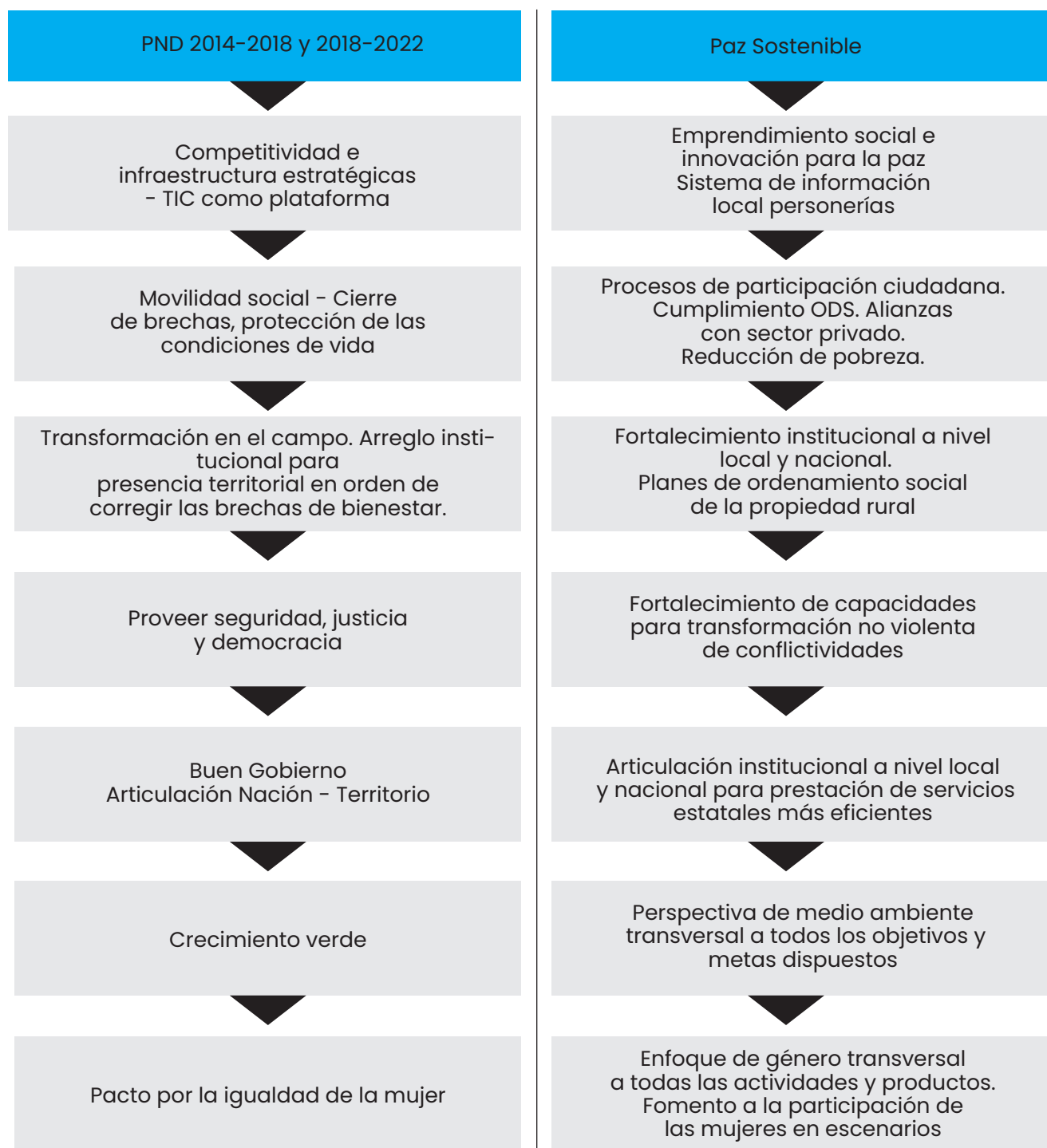


Como resume la Figura 4, hay acciones necesarias por parte del proyecto para generar inclusión de políticas, promover el fortalecimiento institucional, el diálogo con las comunidades, líderes sociales y las organizaciones de la sociedad civil.

Para esto, es importante tener en cuenta los insumos iniciales con los que contó el proyecto para la creación de su cadena de valor. Así, es posible abordar los instrumentos como los Planes de Desarrollo Nacional, la Agenda 2030 y la Estrategia de Cooperación Bilateral de Suecia, en términos la pertinencia del proyecto frente a lo planteado en estos. Como ejes principales y articuladores de los procesos y resultados, es importante tenerlos como guía de ruta de diseño y operación.

El Plan Nacional de Desarrollo, como hoja de ruta que guía los objetivos del Gobierno Nacional, se basa en pilares, objetivos y metas, los cuales son importantes a tener en cuenta para evaluar el sentido de pertinencia del proyecto en el territorio colombiano. La Figura 5 esquematiza algunos de los pilares y metas de desarrollo de los Planes de Desarrollo 2014-2018 y 2018-2022 y el acercamiento o abordaje de los mismos por parte del proyecto.

Figura 5 Relación Paz Sostenible con PND



Como se muestra en la Figura 5, el proyecto Paz Sostenible, ha respondido, desde sus lineamientos y productos esperados, a diferentes metas y líneas base de los Planes de Desarrollo 2014-2018 y 2018-2022. Esto permite identificar un nivel de pertinencia importante del proyecto, lo cual brinda una base sólida para su desarrollo, debido a que puede articularse en cierta medida con las acciones por parte de la institucionalidad, y de la misma forma, facilita el establecimiento de alianzas con otros actores en el territorio para el logro de los objetivos.

Por su parte, en lo que respecta al Programa país 2015 – 2019 se evidencia que existe alineación entre los productos de Paz Sostenible y las líneas de cooperación del objetivo estratégico de construcción de paz del Programa País del PNUD. Es de resaltar que ambas apuestas hacen énfasis en ejes comunes como: el fortalecimiento de la voz de las mujeres, los jóvenes y las comunidades étnicas, la prevención de nuevos conflictos, la generación de soluciones sostenibles a los actuales, y el apoyo a pedagogías comunitarias e institucionales para la construcción de paz y la reconciliación.

LÍNEA DE COOPERACIÓN CPD 2015 – 2019	PRODUCTO PAZ SOSTENIBLE
Promoción de una cultura de paz y derechos humanos, y fortalecimiento de la justicia y los mecanismos nacionales y locales de prevención, transformación y resolución de conflictos.	Producto 3: Capacidades cívicas desarrolladas en los actores en territorios priorizados Producto 4: Iniciativas de la Sociedad Civil y del Estado fortalecidas y apoyadas
Fortalecimiento de los mecanismos locales de participación ciudadana y capacidades de los gobiernos locales para propiciar el ejercicio efectivo de derechos.	Producto 2: Consolidados procesos de participación ciudadana incluyentes. Producto 5: Establecidos instrumentos institucionales para el diálogo social alrededor de los ODS
Fortalecimiento de las capacidades nacionales y territoriales para la transición hacia la paz.	Producto 1: Establecidos o fortalecidos instrumentos institucionales Producto 6: Establecidas o fortalecidas estrategias de reincorporación social y económica
Fortalecimiento de los mecanismos nacionales y locales para la atención y reparación integral de las víctimas y apoyo a la restitución de tierras.	Producto 8: Formulación e implementación de planes de ordenamiento social de la propiedad rural en la zona norte del país.

Frente al Programa País 2020, el proyecto aporta a dos de las tres prioridades establecidas en el CPD, las cuales son: i) Estabilización: “Paz con legalidad; y 2) La asistencia técnica como elemento acelerador de la consecución de los ODS. Con base en los productos establecidos en el diseño y operación del proyecto, su pertinencia se adecúa así:

LÍNEA DE COOPERACIÓN CPD 2015 – 2019	PRODUCTO PAZ SOSTENIBLE
Estabilización: “Paz con legalidad”	Procesos de participación ciudadana incluyentes que articulan la sociedad civil con las instituciones públicas en procesos de construcción de paz-
	Desarrollo de capacidades cívicas en el territorio para la transformación pacífica de conflictos y cultura de paz.
	Estrategias de reincorporación social y económica con enfoque comunitario
Asistencia técnica como elemento acelerador de la consecución de los ODS.	Instrumentos institucionales locales y nacionales fortalecidos para la prestación de servicios estatales con perspectiva de derechos
	Apoyo de iniciativas de la sociedad civil y el Estado para la consolidación de la democracia, la paz, los Derechos Humanos y ODS.
	instrumentos institucionales para el diálogo social alrededor de los ODS
	Planes de ordenamiento social de la propiedad rural formulados e implementados

Agenda 2030 y ODS: Paz Sostenible ha sido un proyecto directamente ligado a la contribución a los ODS, y sus actividades apuntan a lograr la inclusión de estos en políticas públicas, proyectos, plataformas y acciones catalíticas que generen un cambio en la población.

En la información primaria recogida, se evidencia el efectivo involucramiento de los temas referentes a los ODS desde las actividades y apoyos del proyecto. De la misma manera, y como se hará énfasis en el análisis de pertinencia, la estrategia es acorde con la Agenda 2030 y en los departamentos donde ha tenido incidencia el proyecto, hay metas y objetivos relacionados a los sectores en los planes de desarrollo.

“ Hay distintos escenarios donde nosotros hemos hecho formación, donde se incluye la apuesta por la agenda 2030 en los proyectos y acciones que se formulan y se hace de la agenda una herramienta transversal de trabajo, ósea siempre estamos como... no solo en cumplimiento, en función de cumplimiento de las metas, sino también de los propósitos que la agenda atiende, socializando con instituciones y con comunidades (Entrevistas oficinas territoriales PNUD).



La asistencia técnica del PNUD, materializa esfuerzos de procesos de participación de la sociedad civil en construcción de paz. Es evidente la articulación del proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible asociado a su constante trabajo en los territorios.

El aporte específico del PNUD con esas asistencias técnicas se ve materializada en impulsos a los procesos de participación e incidencia de la sociedad civil para la construcción de paz en zonas de alta conflictividad (Entrevistas socios implementadores).

Frente a la Estrategia de Cooperación Bilateral de Suecia, se tiene en cuenta que la contribución de Suecia con PNUD en temas de paz es toda una historia que viene desde el inicio de la década del 2000. La articulación con este proyecto fue muy oportuna dadas las condiciones coyunturales del país.

El período en el que se negocia y en el que se formula este programa es bastante particular porque era un momento de transición en el que (...) los diálogos de paz estaban finalizando, estaba en todo el proceso de ratificación de firma, de plebiscito y demás, y eso hizo de alguna manera, que fuera un programa que estaba un poco enmarcado en la incertidumbre de cómo hacer efectivamente la implementación del acuerdo de paz (Entrevistas grupo de referencia).

En ese momento se define como objetivo general de la Estrategia de la cooperación para el desarrollo con Colombia 2016 – 2020 de la Embajada sueca el apoyar el proceso de paz y la preparación para la implementación del acuerdo de paz. Así, se observa que, el propósito de avanzar hacia la construcción participativa de una sociedad pacífica, que plantea Paz sostenible, promueve la sinergia entre el accionar del SNU y la Embajada de Suecia en Colombia, en donde ambos definen como prioridad estratégica la construcción de paz en las comunidades del país.

Entonces, el enfoque dado al proyecto fue pertinente con los objetivos de cooperación del gobierno de Suecia en la medida que respondía a la construcción de paz y a la aproximación a la Agenda 2030 en Colombia. Así como el enfoque de derechos que es transversal a todo el proyecto.

Este programa está relacionado con la estrategia de cooperación bilateral; (...) la implementación democrática de los acuerdos de paz; (...) la contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (...) Y hay otros dos temas que son muy importantes, o tres, de hecho, en los que aporta también este programa la estrategia de cooperación bilateral, que son: la participación de las mujeres en la construcción de paz, que ha sido uno de los temas fuertes de Paz Sostenible; la participación de los jóvenes también en esos procesos de construcción de paz y la promoción del respeto a los derechos humanos, que también ha sido parte del programa. (Entrevistas grupo de referencia)

Es de resaltar que, tanto en la Estrategia de cooperación de la Embajada de Suecia, como en Paz Sostenible, la mirada territorial de la construcción de paz y el diálogo entre actores ha guiado la puesta en marcha de la territorialización de los ODS y la Agenda 2030 en Colombia. Esto ha representado un reto para las partes involucradas, especialmente para los socios implementadores (como se verá más adelante), pero ha sido también una de las acciones más representativas del proyecto Paz Sostenible.

3.1.2.3

RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y TECNOLÓGICOS

La conformación de los equipos territoriales de PNUD a pesar de ser limitada, es altamente eficaz en la consecución de objetivos y en el cubrimiento efectivo de las actividades asignadas.

Cada oficina territorial de PNUD conforma su equipo de trabajo de manera diferente según las necesidades, pero en general, cuentan con un coordinador territorial, un asistente técnico, asistente administrativo y un conductor, y, a través de las alianzas

con las organizaciones de la sociedad civil, complementan el trabajo en los territorios. Actores como las Agencias de Desarrollo Local, o las Fundaciones, Mesas Departamentales y Municipales, se convierten en parte de los recursos técnicos y humanos con los que cuenta el proyecto para llevar a cabo las actividades.



Es una fortuna tener un programa con recursos suficientes para también tener, digamos, una gran y alta calidad de recursos humanos que nos apoyan en los territorios más lejanos, y yo aquí recalco también la elasticidad y la flexibilidad operativa que tiene ese programa para permitir que podamos llegar a las comunidades más apartadas (Entrevistas oficinas territoriales).

Las plataformas a través de las cuales Paz Sostenible ha fortalecido diferentes actores en los territorios, han logrado priorizar ODS, o potencializar la participación de las comunidades, cuentan con un conjunto de recursos más amplios según sus márgenes de actuación.

Entre las alianzas con las que se cuenta, que configuran otro tipo de recursos humanos del proyecto, se puede tener en cuenta:

- Veedores regulatorios como Secretarías de la mujer.
- Procuraduría en su rol de ente de control

A

A nivel de percepción, los recursos humanos con los que cuenta el PNUD en sus oficinas territoriales para el proyecto son limitados en relación con la cobertura del proyecto, sin embargo, resultan ser suficientes y fuertes de manera que han permitido la sostenibilidad del proyecto durante los años de ejecución, así mismo, la articulación con socios y otros aliados han suplido ese personal adicional que se requiere para cubrir los territorios priorizados y llegar a las comunidades esperadas, por tanto, los recursos humanos han sido óptimos para mejorar el desempeño de las instituciones acompañadas.

Efectivamente los recursos han permitido mejorar el desempeño de las personerías, han permitido que las personerías en medio de sus debilidades institucionales se puedan articular, es decir, el hecho de que tengan por ejemplo un consultor permanente, pueda tener espacios de reunión entre ellos, es un logro significativo para nosotros (Entrevistas socios implementadores).

Por su lado, los recursos financieros, han sido suficientes para el cumplimiento de las actividades, a pesar de que resultan limitados frente a situaciones extraordinarias y para la continuidad de otras actividades emergentes.

Hubiéramos querido tener un poco más de recursos para el tema de preparar, de profundizar en la jurisdicción especial para la paz, en la comisión de esclarecimiento en la unidad de búsqueda. Es decir que ese componente hubiera tenido más fuerza. (Entrevista socios implementadores)

Frente al control de los recursos financieros, es destacable el sistema de seguimiento y asistencia a la ejecución con los socios implementadores puesto que esto favorece su manejo.

Finalmente, se evidenció una limitación en los recursos tecnológicos frente a la posibilidad de desarrollar actividades virtuales por efecto de la pandemia del COVID 19. En el caso de algunas de las actividades de los socios implementadores, se vieron afectados dada la cuarentena, puesto que eran actividades presenciales y durante el tiempo en el que se planeó de manera virtual no se logró tener el mismo alcance que de manera presencial.

Se garantizaba lo mínimo, que era la recarga o los datos para que pudieran tener conectividad, pero digamos que ir más allá era complejo, era difícil porque no nos podíamos comunicar con la gran mayoría (Entrevistas Socios implementadores).

Así mismo, para los procesos de participación a través de las plataformas locales fortalecidas, se evidenciaba un agente externo de desigualdad en términos de acceso a los servicios tecnológicos, en ocasiones los participantes no tenían medios ni recursos para poder acceder virtualmente. Esto ocasionó que, por ejemplo, en las mesas territoriales se pausaran algunos de los procesos adelantados puesto que no se tenía la misma recurrencia en la participación. Sin embargo, no se evidencia un apoyo específico de Paz Sostenible respecto a recursos tecnológicos desde los actores, ni tampoco se evidencian temas o iniciativas específicas al respecto.

Que haya ese tipo de apoyos tecnológicos y eso (...) yo la verdad no tengo conocimiento de nada de eso. (...) nosotros tenemos nuestros propios recursos tecnológicos, nuestra propia plataforma para trabajar y desconozco yo si ellos brindan algún tipo de apoyo (Entrevistas instituciones y plataformas locales apoyadas).

No recuerdo, haber recibido digamos un tema, que se proporcionara una herramienta tecnológica e innovadora, no lo recuerdo (...) la disposición siempre estaba y se podían ejecutar las actividades, pero si siento que de pronto dependía un poco más de la iniciativa que se tuviera desde el proyecto (Entrevistas Socios Implementadores)

3.1.2.4 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Procesos de participación ciudadana:

Fue posible identificar una multiplicidad de procesos de participación apoyados desde Paz Sostenible, tanto a través de los socios implementadores como de apoyos directos a plataformas, organizaciones e instituciones locales.

Frente a socios implementadores que fomentan espacios de participación ciudadana se cuenta con:

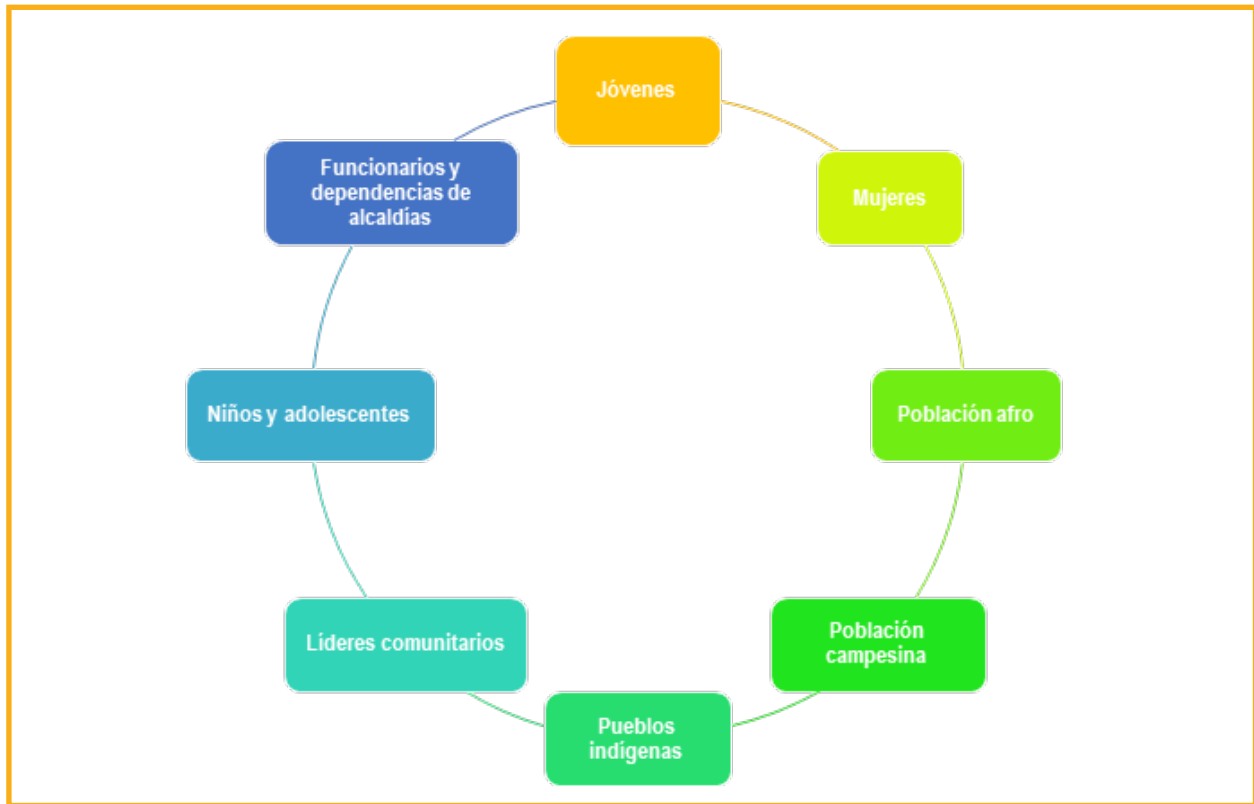
- Fundación Vive Bailando
- Ruta Pacífica de Mujeres
- Redepaz
- Fundación Paz y Reconciliación

Como espacios apoyados en participación ciudadana se identificaron, entre otros:

- *Consejos Territoriales de Paz*
- *Consejos de Justicia Transicional*
- *Mesa Nacional de Garantías*
- *Mesas territoriales de garantías*
- *Reuniones de diálogo*
- *Procesos de construcción y desarrollo de tejido social*
- *Plataformas de juventudes como espacios de participación y liderazgos*
- *Mesas por la vida*
- *Personerías como puentes de participación y relación entre las comunidades y el proyecto*
- *Mesas de equidad de género*
- *Agenda de paz de población afro, campesina, urbana y de diferentes pueblos indígenas*
- *Escuelas de formación*
- *Plataforma multi-actor*

Así pues, han sido diversos los espacios de participación facilitados, apoyados y establecidos a través de Paz Sostenible, y es en estos escenarios donde se ha podido identificar la participación de diversos grupos poblacionales, lo que responde al enfoque de derechos que debe ser y ha sido transversal en la implementación del proyecto. Si bien, las actividades y plataformas mencionadas garantizan la participación de estos grupos poblacionales diferenciales, no se identificó un instrumento por parte del proyecto donde se cuente con el consolidado de cifras desagregadas por grupo poblacional por participantes y beneficiarios que incluya todas las actividades realizadas a través de socios implementadores y plataformas apoyadas.

Figura 6 Procesos de participación ciudadana



Asistencia técnica, capacitación y talleres

La asistencia técnica, acompañamiento y capacitación es uno de los procesos más significativos de Paz Sostenible. En este sentido se identificaron diferentes procesos de fortalecimiento tanto a entidades como a organizaciones sociales, productivas, líderes, mujeres y jóvenes. La siguiente tabla reúne algunos de los principales mecanismos de asistencia y capacitación que tuvo el proyecto

Tabla 7 Mecanismos de asistencia y capacitación

MECANISMO	PARTICIPANTES	ACTOR QUE LO DESARROLLA
Proyectos de autoabastecimiento en ETCR	Personas en proceso de reincorporación	Oficinas territoriales de PNUD
Talleres para el conocimiento de los acuerdos por parte de la población	Hombres y mujeres de los departamentos priorizados	Defensoría del pueblo
Capacitación en exigibilidad de derechos y participación en procesos de política pública para la construcción de paz	Hombres y mujeres en riesgo o situación de desplazamiento forzado	
Espacios de Capacitación, Diagnóstico y Seguimiento	Funcionarios públicos de departamentos con alta vulneración de DDHH	
Estrategia de empoderamiento y exigibilidad de derechos humanos	Mujeres líderes	

Acompañamiento en la formulación de PDET en Chocó	ART, Autoridades departamentales, organizaciones sociales	Oficinas territoriales de PNUD
Campamentos y mentorías virtuales y presenciales en competencias para innovación y emprendimiento	Población de Córdoba y Urabá	Heart for Change – Movilizadorio
Talleres y replicas para la construcción de memoria transformadora	Organizaciones sociales	Corporación para la Paz y los Derechos Humanos – REDEPAZ
Talleres para la creación de rutas de atención y proyectos de inclusión social	Jóvenes de los seis municipios priorizados	Jóvenes de los seis municipios priorizados
Talleres de fortalecimiento	Personerías municipales	Federación Nacional de Personerías en Colombia
Talleres y foros formativos en departamento de Caquetá	Mujeres candidatas a elecciones locales	Oficina territorial PNUD
Estrategia nómada para fortalecimiento de las capacidades educativas y comunitarias	Niños, niñas y adolescentes en Departamento del Cauca	Oficinas territoriales, Samsung y Universidad del Cauca
Acompañamiento para semilleros de investigación	Docentes en zonas priorizadas	

Estrategias de reincorporación

La línea de convivencia, reincorporación y reconciliación tuvo una fuerte influencia en los procesos de asistencia y capacitación. Pues a partir de la presencia territorial del PNUD y su capacidad de alianzas se posibilitó la realización de proyectos de autoabastecimiento en ETCR.

De la misma manera, se apoyaron actividades en búsqueda del favorecimiento de la reincorporación de excombatientes de las FARC en los Departamentos del Meta, Guaviare y Tolima.

Vale la pena resaltar dos vías de apoyo en el proceso de reincorporación que favorecen el proceso de reincorporación social y económica de los exmiembros de las FARC:

-El impulso de los proyectos de impacto rápido en el que participaron personas en proceso de reincorporación en 22 ETCR y 5 NPR. Estos apoyos contribuyen a ciertos aspectos de asistencia y capacitación importantes como:

- o Gestión de proyectos
- o Capacidades productivas
- o Mejora de condiciones
- o Participación de la población

- Los proyectos de autoabastecimiento impulsados han tenido un impacto sobre la mejora de capacidades técnicas, organizativas y financieras.

En ambos procesos se destaca la participación de mujeres, indígenas y población afro, pues se garantizó representación de las mismas en el apoyo a los proyectos. En esta línea de trabajo de Paz Sostenible, se destaca la labor de las oficinas territoriales en materia de articulación de actores e impulso de espacios para el desarrollo de las actividades.

Paz Sostenible

3.2 ANÁLISIS DE EFICACIA

Para el análisis de eficacia, se tuvo en cuenta el grado de cumplimiento de objetivos y resultados esperados, así como la valoración de resultados no esperados. Este criterio evidencia los factores que han contribuido al logro de los resultados así como los elementos que han sido obstáculos para su logro. De esta forma, se tuvo en cuenta las relaciones entre los actores, la ejecución frente a lo planeado y la aplicación de los enfoques diferenciales.

3.2.1 RELACIONES ENTRE ACTORES

Es importante entender la forma como se relacionan los actores en orden de la consecución de los resultados. En este sentido y con base en el Mapa de Actores (Anexo 3) y la información recolectada, es posible entender la forma como se organizan los actores, proceso que es clave para obtener los resultados esperados. En este caso, los beneficiarios finales, sean parte de alguna organización de la sociedad civil, de alguna entidad, de algún grupo social, son beneficiarios bien sea directamente a través de las actividades realizadas por los equipos territoriales de PNUD, o a través de los aliados estratégicos, dependiendo del territorio y la actividad realizada.

Al ser actividades apoyadas e impulsadas a través de las oficinas territoriales de PNUD, se tiene un contacto directo del PNUD como gestor del proyecto con los beneficiarios finales. Cuando nos referimos al relacionamiento del PNUD con los beneficiarios finales de las actividades de los socios implementadores, este resulta difuso y sin claridad. Si bien, PNUD tiene un nivel de información de las actividades a través de los informes de los socios implementadores, no cuenta con acceso a las bases de datos de los beneficiarios finales, por tanto, no hay un control específico sobre la desagregación de los grupos poblacionales intervenidos, más allá de las cifras generales por aporte a indicadores, como se evidencia en los reportes de la plataforma Kobo. Aspecto que



resultó ser un obstáculo durante la presente evaluación. Si bien el PNUD ha realizado monitoreo a algunas de actividades de los socios implementadores, ha sido un monitoreo de gestión y resultados que no genera acercamiento ni relacionamiento con el beneficiario final. Por otro lado, la presencia territorial del PNUD, lo posiciona como un actor articulador entre las organizaciones de la sociedad civil y las entidades nacionales, en este sentido se han apoyado plataformas e iniciativas de las organizaciones en distintos espacios donde confluyen los actores. Este papel de relacionamiento entre actores como eje articulador del proyecto es destacable.

La relación entre los diferentes actores en el territorio, bien sea los beneficiarios finales, las organizaciones y las instituciones locales, es crucial para lograr los resultados del proyecto; en particular, para el éxito de los proyectos de fortalecimiento institucional o creación de capacidades, en donde uno de los resultados específicos es facilitar la participación de organizaciones de sociedad civil en espacios y mecanismos para el seguimiento y veeduría en la ejecución de políticas públicas locales en el marco de la construcción de paz y el desarrollo.



Se ha hecho un avance importante en esa constitución de plataformas multi-actores que facilitan las actividades de Paz Sostenible (Entrevistas grupo de referencia).

De esta manera, se evidencia que el relacionamiento de los actores que confluyen en Paz Sostenible es diferenciado y no tiene el mismo nivel de eficacia en todos los niveles. Esto permite inferir una fortaleza en el diseño del proyecto frente a la estrategia de ser una plataforma de encuentro entre los diferentes actores que intervienen en el territorio, pues las diferentes alianzas creadas han logrado interconectar los actores en orden de alcanzar los resultados.

A su vez, permite evidenciar una necesidad de fortalecer el relacionamiento del PNUD con el beneficiario final de las actividades de los socios implementadores; más allá de tener el conocimiento sobre la gestión y el aporte a los indicadores, es importante tener el acceso al detalle específico de los grupos poblacionales que resultan partícipes de Paz Sostenible

3.2.2 EJECUCIÓN FRENTE A LO PLANEADO

Un segundo elemento para medir la eficacia del proyecto Paz Sostenible, es el cumplimiento de las metas frente a lo planeado con corte al año 2019. En este sentido, se tuvo en cuenta el porcentaje de ejecución técnica de cada indicador por producto, según el último informe anual del proyecto, acompañado de un análisis de cada grupo de indicadores con base en la información recolectada tanto cuantitativa como cualitativa. Vale la pena resaltar que las metas fueron estipuladas por un periodo específico de cuatro años, y posteriormente se realizaron adiciones de tiempo y presupuestales para el año 2020.

Tabla 8 Ejecución producto 1

OUTCOME	INDICADORES	META	CUMPLIMIENTO	
			#	%
Producto 1: Establecidos o fortalecidos instrumentos institucionales a nivel local y nacional para prestar servicios estatales de manera responsable, inclusiva, representativa, con perspectiva de género y medio ambiente Output 96076.	Indicador 1.1 - # de instituciones priorizadas que adoptan la implementación del ODS 16 mediante estrategias para prestar servicios estatales de manera responsable, inclusiva, representativa y con perspectiva de género y medio ambiente	40	107	268%
	Indicador 1.2 - # de Políticas públicas ambientales desarrolladas y adoptadas a nivel municipal	14	19	136%
Estrategia de empoderamiento y exigibilidad de derechos humanos	Indicador 1.3 - # de mujeres y/o jóvenes beneficiados de medidas privadas y/o públicas que ayuden a prepararlas para asumir papeles de liderazgo y de toma de decisiones.	800	4.100	513%

Este producto da cuenta de uno de los puntos más sólidos de Paz Sostenible. A lo largo de su ejecución, se ha trabajado a nivel territorial con diferentes instituciones en temas referentes a los principios del ODS 16. Se resalta la mejora institucional en procesos de participación ciudadana que favorecen la construcción de confianza de las comunidades en la institucionalidad, fomentando transformaciones en la cultura política territorial. El trabajo con diversas instituciones como las gobernaciones y alcaldías, a quienes se les ha hecho algún tipo de acompañamiento técnico, en orden de adelantar formulaciones de políticas públicas, ha favorecido el alcance en el logro del ODS 16. Estuvo cerca de triplicarse la cantidad de instituciones con las que se logró establecer relacionamiento en este sentido, lo que indica un alto grado de eficacia.

Tabla 9 Ejecución producto 2

OUTCOME	INDICADORES	META	CUMPLIMIENTO	
			#	%
Producto 2: Consolidados procesos de participación ciudadana incluyentes que incorporan las voces de la sociedad civil en los procesos de construcción de paz, en articulación con las instituciones públicas. Output 102940	Indicador 2.1: Actores territoriales con mayores capacidades para el diálogo social, la prevención de conflictividades y construcción de acuerdos comunitarios, que tienen en cuenta el enfoque de género y la sostenibilidad ambiental.	Inicial 40.000 Ajustada 2.600	2.456	6%
	Indicador 2.2: # de organizaciones de mujeres fortalecidas en ámbitos de veeduría ciudadana con enfoque de género.	40	177	443%

Este producto, que tiene un énfasis especial en procesos de participación ciudadana, ha tenido una doble dinámica. Por un lado, como muestra la tabla 9, se ha logrado articular un gran número de personas, esto ha sido a través de las alianzas con organizaciones de la sociedad civil y las acciones directas de las oficinas territoriales. En este aspecto han sido de vital importancia el trabajo conjunto con socios implementadores como Ruta Pacífica de las Mujeres, organización a través de la cual se obtuvieron logros importantes respecto a la construcción de paz con enfoque territorial por parte de mujeres líderes en los territorios.

“Paz Sostenible le aporta además de criterio también para esa participación y esa cualificación de los liderazgos le aporta también un componente importante en términos de enfoque, yo diría que poder enfocar la participación de las mujeres en términos de “como conseguimos las mujeres la paz” es fundamental para hacerle un seguimiento integral al acuerdo de paz (Entrevistas socios implementadores).”

Esta meta fue ajustada en el último Plan de Trabajo aprobado en el año 2020 por la Embajada de Suecia



En este mismo sentido, este producto ha tenido resultados importantes en términos de enfoque de género, logrando cuadruplicar en resultados, el número de organizaciones de mujeres participantes activas de procesos de participación y de rendición de cuentas en pro de la construcción de paz.

Por otro lado, Paz Sostenible ha apoyado importantes procesos referentes a escuelas de formación política, formación institucional sobre atención a las víctimas en diferentes municipios como fueron Santa Rosa, San Juan de Villalobos, Villa Garzón y la construcción de alianzas con actores públicos y privados para el fortalecimiento de las capacidades educativas y comunitarias (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018). Estas acciones catalíticas son de vital importancia en los territorios, sin embargo, como muestra la Tabla 9, el número de actores territoriales fortalecidos en términos de capacidades para el diálogo social, la prevención de conflictos y construcción de acuerdos, con corte al 2019 ha sido mucho más bajo de lo esperado, motivo por el cual tuvo que ajustarse la meta en el último plan de trabajo, debido a la experiencia que con este indicador en específico en los años anteriores de ejecución.

Tabla 10 Ejecución producto 3

OUTCOME	INDICADORES	META	CUMPLIMIENTO	
			#	%
Producto 3: Capacidades cívicas desarrolladas en los actores en territorios priorizados para la transformación no violenta de los conflictos sociales y ambientales y para promover unacultura de paz, coexistencia y reconciliación Output 103279	Indicador 3.1: # de regiones en donde las tensiones o conflictos potencialmente violentos se resuelven de manera pacífica mediante mecanismos nacionales de mediación y concertación	14	25	179%
	Indicador 3.2: # de conflictos ambientales y relacionados con el uso del suelo y recursos naturales resueltos en comunidad	Inicial: 8 Ajustada: 5	2	25%
	Indicador 3.3: # de mujeres capacitadas como líderes en construcción de paz y transformación de conflictos	800	4.060	508%

Fuente: Elaboración propia con base en informes anuales

Frente al producto relacionado con capacidades cívicas desarrolladas en los actores, en búsqueda de la transformación no violenta de conflictos, cultura de paz y reconciliación, se tiene un alto grado de eficacia en materia de cantidad de mujeres capacitadas como líderes en la construcción de paz, esto a través de distintos mecanismos de capacitación y acercamiento a mujeres y organizaciones de mujeres teniendo en cuenta el enfoque étnico y racial. También se tiene un alto grado de efectividad en cuanto a la cantidad de regiones donde las tensiones o conflictos violentos se han resuelto de manera pacífica a través de mecanismos de mediación que involucran actores del orden nacional y local; ambos avances se han logrado a partir de acompañamientos por parte del PNUD a actores como la mesa interétnica, que a su vez aporta a los objetivos de enfoques diferenciales y de derechos, en contacto con comunidades indígenas, afrodescendientes y campesinas, y ha permitido un acceso de los participantes a servicios básicos por parte del Estado.

A pesar de que se ha logrado, a partir de los mecanismos mencionados anteriormente, resolver conflictos relacionados con el uso del suelo y recursos naturales, el avance con corte a 2019 era bajo con respecto a los demás indicadores, con un 25% de la meta del proyecto. Debido a esto, en el Plan de trabajo para 2020, se ajustó esta meta, pasando de 8 a 5, teniendo en cuenta la experiencia al respecto durante la ejecución. Este aspecto se analizará a detalle en el apartado de enfoque ambiental.

Tabla 11 Ejecución producto 4

OUTCOME	INDICADORES	META	CUMPLIMIENTO	
			#	%
Producto 4: Iniciativas de la Sociedad Civil y del Estado fortalecidas y apoyadas para la consolidación de la democracia, la construcción de paz y la promoción de los Derechos Humanos, y el cumplimiento de los ODS Output 103280	Indicador 4.1: Nivel de avance en las iniciativas que impulsan una cultura de derechos humanos y de transformación de conflictos que promueve conductas pro-sociales, individuales y colectivas. que aportan al cumplimiento de los ODS	5	4.3	86%
	Indicador 4.2: # de personas que participan en acciones de la Sociedad Civil y del Estado para la construcción de paz y la promoción de los Derechos Humanos, y el avance de los ODS (desagregado por género y por tipo de población)	15.000	13.385	89%

Fuente: Elaboración propia con base en informes anuales

El producto de iniciativas de la sociedad civil y el Estado referentes a la consolidación democrática, construcción de paz y promoción de los Derechos Humanos y ODS, ha tenido un avance prolongado, y para el buen avance en los indicadores, ha requerido de las alianzas establecidas con algunos de los socios implementadores, como es el caso de la Fundación Paz y Reconciliación PARES, que ha impulsado una iniciativa para la generación de alternativas para jóvenes que hacen parte o están en riesgo de hacer parte de economías ilegales. Así mismo, esta fundación ha apoyado a gobiernos locales en 6 territorios específicos en temas de juventud y prevención del reclutamiento, así como la resiliencia frente a otras dinámicas del conflicto. Por otro lado, está la fundación Vive bailando, que trabaja por la cohesión social y convivencia de jóvenes a través del baile. En este sentido, también está la alianza entre Heart for Change en Alianza con Movilizadorio, a través de la cual han apoyado redes de jóvenes líderes.

Procesos como el de la Corporación para la Paz y los Derechos Humanos – REDEPAZ, en que se desarrollan acciones frente a la recuperación de la memoria de 8 colectivos sujetos de reparación, en búsqueda de la reconstrucción del tejido social, ha tenido un alto grado de participación de participantes en talleres y réplicas. Así mismo, la concentración de esfuerzos con la Federación Nacional de Personeros en búsqueda de optimizar el sistema de información local de las personerías, así como de mantener una red de información para garantizar la seguridad e integridad de los personeros en los territorios donde están presentes, como actores claves en la implementación de los acuerdos de paz, lo que ha garantizado un avance importante en los indicadores de este producto.

Es especialmente destacable el acompañamiento y fortalecimiento al Proceso Nacional de Garantías, que ha garantizado un efectivo espacio de participación, discusión y apoyo al proceso de paz, así como un alto grado de aporte al alcance del ODS 16.

Por último, los acuerdos con la Defensoría del Pueblo, en términos del fortalecimiento de capacidades, lograron resultados en difusión de información sobre los acuerdos a la población, en el fortalecimiento de hombres y mujeres para exigibilidad de derechos y participación en procesos de política pública para la construcción de paz y en sensibilización y capacitación de funcionarios públicos en zonas con alta vulneración de DDHH. De la misma forma, la entidad se ha consolidado como Instituto Nacional de Derechos Humanos INDH, consolidando una agenda de alianzas y acción para la defensa de los Derechos Humanos.

Tabla 12 Ejecución producto 5

OUTCOME	INDICADORES	META	CUMPLIMIENTO	
			#	%
Producto 5: Establecidos instrumentos institucionales para el diálogo social alrededor de la implementación de los ODS Output 107416	Indicador 5.1. Nivel de avance en el desarrollo de la ruta de la implementación de la agenda 2030 construida con OSC*	4	4	100%

39

Fuente: Elaboración propia con base en informes anuales

Para este producto, que tiene como objetivo el diálogo social alrededor de la implementación de los ODS, el desarrollo y fortalecimiento de la plataforma multi-actor en el marco de Paz Sostenible por parte del PNUD, se incluyeron profesionales en gestión del conocimiento para darle vida a la plataforma de www.ods.gov.co, que permite tener un tipo de control en materia de ODS. En este mismo sentido, se fortalecieron los procesos de organizaciones que buscan el cumplimiento de los ODS en el nivel territorial, y la apertura de la convocatoria para el apoyo de los proyectos implementados en búsqueda de los ODS en el que participaron más de 600 Organizaciones y después del concurso fueron escogidas 5.

Esto ha permitido avanzar en la consolidación de una ruta de implementación de la Agenda 2030 y generar un alto grado de efectividad en este producto en el marco del proyecto.

Tabla 13 Ejecución producto 6

OUTCOME	INDICADORES	META	CUMPLIMIENTO	
			#	%
Producto 6: Establecidas o fortalecidas estrategias de reincorporación social y económica que incorporan el enfoque comunitario, que contribuyen a la reconciliación y que propicien a su vez condiciones de vida digna y paz duradera. Output 107417	Indicador 6.1. Número de estrategias para la reincorporación desarrolladas	2	2	100%

Fuente: Elaboración propia con base en informes anuales

En el marco de este producto, se desarrollaron diferentes procesos productivos en los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación – ETCR, adicional se han apoyado proyectos de autoabastecimiento y de impacto rápido. Es destacable el trabajo apoyado en materia de reincorporación, logrando la articulación de diferentes actores en el territorio en búsqueda del fortalecimiento productivo de las comunidades que hacen parte de los ETCR. Con un porcentaje del 100% de ejecución técnica se puede evidenciar un alto grado de eficacia en esta materia. Cabe mencionar, que en estos proyectos de autoabastecimiento, se ha registrado, según los informes anuales, un importante número de participación femenina y étnica en estos proyectos.

Finalmente, vale la pena mencionar que, el producto 7, que estaba enfocado en el apoyo y fortalecimiento a espacios de diálogo para las conversaciones entre el gobierno nacional y el ELN, no pudo tener avance por cuestiones externas a PNUD y el equipo de trabajo de Paz Sostenible. Debido al cambio de gobierno y a desencuentros frente a las condiciones para iniciar los diálogos desde el gobierno nacional y la guerrilla del ELN, no se pudo dar inicio a las conver-

saciones que tendrían lugar en Quito y a las cuales se les iba a apoyar desde Paz Sostenible. De manera similar, el producto 8, enfocado en la formulación e implementación de planes de ordenamiento social de la propiedad rural en la zona norte del país, es un producto que surgió durante la ejecución del proyecto, al que no se le asignó meta específica. En alianza con la Agencia Nacional de Tierras, se tuvo un avance en el año 2018 respecto a caracterizaciones y acercamientos comunitarios para el ordenamiento social de la propiedad rural, en los cuales se tuvo un avance positivo. Sin embargo, en los años siguientes, no se registró ningún avance al respecto.

Si bien es importante para el desarrollo de los proyectos, contar con indicadores cuantificables a través de los cuales se lleve un control de los avances en materia de resultados; también es importante tener claridad metodológica en cuanto a su medición. En este sentido, no se evidenció entre los documentos del programa ni en el relato de los actores un relato de cada indicador que dé cuenta de su metodología de medición, su aporte a objetivos y líneas estratégicas, el periodo en el cual se mide, la fuente de la metodología, la manera en que se mide y las responsabilidades de cada uno de los actores. Esto irremediablemente afecta los resultados en términos de eficacia puesto que no se tiene claridad metodológica de medición y no hay manera de verificar la certeza cualitativa de las cifras expuestas.

3.2.3

ENFOQUES DIFERENCIALES DE GÉNERO, DERECHOS HUMANOS Y MEDIO AMBIENTE.

Para evaluar el enfoque de género y derechos humanos del proyecto es necesario tener en cuenta ciertos criterios que dan cuenta de la eficacia y correcta aplicación de dicho enfoque en el territorio y en las diferentes actividades realizadas.

En materia de género y derechos humanos, es posible destacar los siguientes procesos que se llevaron a cabo en Paz Sostenible (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019):



- La formulación participativa de los planes integrales de vida de comunidades indígenas en el Meta, en alianza con la gobernación, que incluyen diferentes comunidades indígenas fortaleciendo su gobernanza, su economía en pro del desarrollo sostenible y el respeto a sus derechos individuales y colectivos.

- El trabajo de las oficinas territoriales en Antioquia, Córdoba, Nariño, Caquetá y Meta frente al fortalecimiento de organizaciones de mujeres para la veeduría ciudadana

- La creación de la estrategia ni a mí ni a ninguna que busca mitigar y reducir las violencias contra las mujeres en el departamento de Córdoba en alianza con la empresa privada medios de comunicación y cooperación internacional.
- El apoyo a la mesa territorial de garantías para Defensores de Derechos Humanos Elemento de fortalecimiento del diálogo social para la protección de los Derechos Humanos y la construcción de paz. Como resultado se obtiene la política pública departamental de Derechos Humanos y de No estigmatización a la labor de líderes y lideresas sociales.
- La labor conjunta con la defensoría del pueblo para fortalecer actores en el territorio generando capacidades de diálogo prevención de conflictos y construcción de acuerdos comunitarios un amplio nivel de paridad y representatividad de género.
- La promoción de estrategias de fortalecimiento de capacidades de mujeres en los diferentes departamentos, incluyendo formación en derechos, participación y fortalecimiento institucional en los territorios para implementación de políticas públicas de equidad de género o transversalización del enfoque.
- Escuela Itinerante de formación política y en derechos de la mujer y Ruta de Atención de Violencia en Género en el municipio de San Juan de Villalobos.
- Formulación de proyectos productivos de impacto rápido en ETCR y NPR, para fortalecer capacidades y fomentar la participación en desarrollo de proyectos.

Es importante, en un primer momento, contar con una descripción de la situación relativa y las relaciones de poder entre las mujeres y hombres en sus diferentes ámbitos, tanto la familia, la comunidad, la vida pública, el trabajo y tener claras las limitaciones y oportunidades que enfrentan los hombres y las mujeres a causa de sus roles de género y la posición social que ocupan. Esto permite distinguir los aspectos que afectan a toda la población y los efectos diferenciales para las mujeres y hombres que significan desventajas a lo largo de su ciclo de vida; es decir, aquello que afecta su condición o posición en la sociedad por razones de género (Faúndez, 2010).

Hay un aspecto a tener en cuenta en la inclusión de las mujeres en las distintas actividades y es el hecho de que su participación depende en muchas ocasiones de dinámicas familiares y culturales que en algunos casos les impide darle continuidad.

Evidenciamos que justamente esta misma razón de que las mujeres tienen responsabilidades, están en sociedades donde dependen demasiado de los permisos, de sus papas, son sociedades donde las mujeres no son tan libres de hacer lo que quieren. (Entrevista socio implementador)

De esta forma, se hace evidente la necesidad de tener en cuenta la influencia de los roles de género y situación relativa de los grupos poblacionales a la hora de buscar la sostenibilidad en la participación de las mujeres en las diferentes actividades. Es necesario generar alternativas o estrategias que superen estas problemáticas que son inherentes al aspecto cultural.

Por otro lado, se tuvo en cuenta el criterio de paridad, este criterio se refiere a la representación y representatividad de las mujeres en los diferentes espacios y mecanismos impulsados por el proyecto. En este sentido, se puede tener en cuenta las diferentes fuentes secundarias que dan cuenta del número o cantidad de mujeres que han participado, han hecho parte o se han vinculado a algún proyecto bien sea educativo, participativo, productivo o técnico. En términos prácticos, es posible dar un concepto positivo en este aspecto, pues cómo se puede encontrar a través de los siguientes indicadores, se han alcanzado y superado las metas propuestas.

1. Indicador 1.3:

Se refiere al número de mujeres y jóvenes beneficiados de medidas públicas o privadas que ayuden a prepararlas para asumir papeles de liderazgo y toma de decisiones. Fue altamente efectivo en términos de cantidad. Alcance de 4100 respecto a 800 como meta del proyecto.

2. Indicador 2.2:

Da cuenta del número de organizaciones de mujeres fortalecidas en ámbitos de veeduría ciudadana con enfoque de género. Fue ampliamente superior a la meta que se tenía frente al producto. Alcance de 177 sobre 40 de meta.

3. Indicador 3.3:

Referente al número de mujeres capacitadas como lideresas en construcción de paz y transformación de conflictos, dio como resultado 5 veces más de la cantidad de mujeres esperadas. Tuvo un alcance de 4060 sobre 800 como meta.

Sin embargo, para el indicador 1.3, vale la pena destacar que no se evidenció una desagregación poblacional frente al número específico de jóvenes y mujeres. Lo cual sería provechoso en términos de enfoque y sostenibilidad de las iniciativas.

En general, se reconoce la importancia y relevancia del enfoque de género en las actividades, para procurar su aplicación como un eje transversal en las actividades e iniciativas:



El principal objetivo es avanzar a la igualdad de género, realizamos todo un tema de análisis de género y como es fundamental para el planteamiento de problemas del proyecto y la justificación de los proyectos (Entrevistas oficinas territoriales).

Entre los enfoques diferenciales se resalta la incorporación del enfoque de género en la paridad en la conformación de los equipos, en los liderazgos comunitarios ejercidos por mujeres y en algunos ajustes en el desarrollo de los proyectos que promueven la participación femenina. Sin embargo, estas acciones están centradas en acciones lideradas por los socios implementadores, y no necesariamente en iniciativas que desde los beneficiarios repercutan en un cambio en prácticas machistas.



Finalmente, durante todo el proceso, nosotros normalmente tratamos de que al menos uno de los proyectos que sale tenga un foco de equidad en los problemas de género y damos como una mentoría mucho más especializada y un acompañamiento muy cercano para garantizar que no haya deserción de las mujeres en el proceso (Entrevista Socio implementador).

En general, los actores asocian el enfoque de género como un criterio de paridad, en términos de representación y representatividad:



El principal objetivo es avanzar a la igualdad de género, realizamos todo un tema de análisis de género y como es fundamental para el planteamiento de problemas del proyecto y la justificación de los proyectos (Entrevistas oficinas territoriales).

De esta manera, es posible identificar que, en términos de cantidad, el proyecto ha logrado alcanzar las metas estipuladas. En el producto 1, por ejemplo, se pueden evidenciar resultados diferenciales en cuanto a la participación y beneficio de mujeres y jóvenes en procesos y actividades en pro de la resiliencia al conflicto y fortalecimiento de capacidades para fomento de liderazgo. Resulta particularmente eficaz frente al indicador de cantidad de mujeres y jóvenes beneficiados, quintuplicando en resultados la meta estimada para el proyecto.

De la misma forma, se logró superar la meta de 14 frente a las políticas públicas a nivel ambiental, de las que se lograron 19, lo cual tuvo un trasegar a través de la capacitación y creación de alianzas en búsqueda de formulación e implementación de proyectos ambientales en territorios como el departamento del Cauca.

En términos de resultados, respecto al enfoque de género se maneja un lenguaje a lo largo de los informes tanto de socios implementadores como anuales del proyecto, relacionado con la representación y representatividad de las mujeres en las diferentes actividades. Sin embargo, contar con una amplia cantidad de mujeres o sujetos de derechos, no implica per sé que exista un enfoque de género. Para esto, es necesario tener en cuenta que una intervención en territorio debe abordar las problemáticas estructurales y específicas de cada comunidad, y adicionalmente hacer un análisis inter seccional para garantizar que el proyecto efectivamente tenga en cuenta no sólo el género, sino otros elementos como la raza, la clase, la orientación sexual o algún tipo de discapacidad en la población intervenida. Para así garantizar que las necesidades o derechos de dicha población se cumplan y se les dé prioridad durante la ejecución del proyecto y en el tiempo presente.

Para la comprensión y aplicación del enfoque de igualdad de género y Derechos Humanos es necesario identificar los siguientes elementos (SINERGIA, 2014):

- Las personas son reconocidas como actores en su propio desarrollo en lugar de beneficiarios pasivos de productos y servicios. Dentro de los objetivos subyacentes del proyecto se puede identificar el empoderamiento, concientización y ejercicio de los derechos por parte de los Individuos. Esto es posible identificarlo tanto en los apoyos a la construcción de capacidades cívicas, el apoyo de iniciativas y estrategias con enfoque comunitario, así como los diferentes proyectos de los socios implementadores en los que se impulsa a la comunidad a ser actores dentro del desarrollo social y económico que lo rodea.

Lo que más más destaco es el fortalecimiento real de las capacidades de jóvenes y mujeres para poner sus temas en las agendas públicas, en los planes de desarrollo municipales y departamentales (Entrevistas socios implementadores)

- La participación constituye un medio y una meta en el proyecto. Una de las líneas estratégicas del proyecto se refiere al diálogo social y la participación para el logro de la agenda 2030. Dentro de esta línea se impulsaron soluciones de participación para las organizaciones de la sociedad civil, mecanismos de planeación y veeduría ciudadana. El apoyo a la participación tanto de mujeres, como grupos étnicos, raciales, jóvenes y población general en espacios de diálogo, construcción de paz y Derechos Humanos, en orden de generar la resolución pacífica de conflictos, ha sido una constante en todas las actividades apoyadas por Paz sostenible.

Aporte específico del PNUD con esas asistencias técnicas se ve materializada en impulsos a los procesos de participación e incidencia de la sociedad civil para la construcción de paz en zonas de alta conflictividad (Entrevistas oficinas territoriales)

- Las estrategias de participación potencian el proyecto. Con base en lo anterior, es posible afirmar que las iniciativas de participación ciudadana lideradas por mujeres, jóvenes o grupos étnicos, al tiempo que el apoyo de iniciativas para el desarrollo y promoción de cultura de paz en la población vulnerable, ha sido un trabajo realizado tanto desde las oficinas territoriales como a través de los socios estratégicos como es el caso de la Fundación paz y reconciliación, la fundación vive Bailando, Movilizadorio, Recon, entre otros. Programas que no sólo pretendían fortalecer las capacidades y generar la participación de la población, sino crear un apoyo a las administraciones locales en búsqueda de la garantía de los derechos de los individuos.

Queremos liderazgos que vienen y escuchan las soluciones que están en las comunidades, y esto surge de paz sostenible de este modelo, y así hicimos diálogo ciudadano y pacto ciudadano con mujeres, con sector ambiental, con sector jóvenes... a partir de conversatorios con candidatas y candidatos y en construcción de paz, organizaciones constructoras de paz (Entrevistas oficinas territoriales)

- Tanto los procesos como los resultados pueden y deben ser monitoreados y evaluados. Esto puede considerarse un punto débil del proyecto de Paz Sostenible. Puesto que, para la efectiva aplicación de un enfoque de derechos y de género, es necesario contemplar este aspecto más allá del número de participantes o beneficiarios. Si bien, se contempla en términos de producto e indicadores la cantidad de mujeres, jóvenes y organizaciones de mujeres que han sido parte del proyecto en alguna de sus variantes, no es posible identificar en los documentos del proyecto el detalle diferencial de los participantes, ni tampoco si hacen parte de algún tipo de etnia, raza, población LGBTI o si tienen alguna discapacidad. Un enfoque de género correctamente aplicado debe incluir ese aspecto inter seccional, no únicamente en términos de objetivos sino de resultados medibles.

Es importante partir de la teoría de cambio base para cualquier proyecto, de forma tal que su utilización permita al equipo del proyecto prestar atención a la actualización de los supuestos a partir de los cuales se plantea y se diseñan las actividades del proyecto. Así mismo, esto permite releer el contexto y analizar si las condiciones establecidas inicialmente se mantienen o si el contexto obliga a determinar nuevas condiciones y cambios en el proyecto. Este instrumento permite redefinir nuevas estrategias para encarar tanto técnica como operativamente lo mencionado anteriormente. En los documentos del proyecto no se evidencia un seguimiento de las condiciones iniciales o las condiciones finales de los sujetos a intervenir.

Frente al enfoque de derechos humanos, Paz Sostenible impulsó y fortaleció ciertos mecanismos de rendición de cuentas y control ciudadano ya existentes, y otros nuevos a través de las plataformas de participación mencionadas anteriormente. Las actividades de algunos socios y de las plataformas fortalecidas, generaron otros mecanismos como los mostrados en la tabla 7.

Tabla 14 Mecanismos de rendición de cuentas y control ciudadano apoyados e impulsados

MECANISMO	PARTICIPANTES	ACTOR QUE LO DESARROLLA
Audiencias como mecanismo de socialización de diálogos y percepciones de la comunidad	Organizaciones estatales, procesos comunitarios	Red Prodepaz
Procesos de formación con temáticas de cómo se debe hacer veeduría	Mujeres	Defensoría del pueblo
Plan de desarrollo como base para evaluar el cumplimiento de ODS	Organizaciones de la sociedad civil	Mesa territorial de garantías, Alianza por la democracia

Espacios de rendición de cuentas, convocatoria pública (datos estadísticos de actividades)	Entidades, líderes y organizaciones sociales	Defensoría del Pueblo
Evaluaciones en etapa postelectoral que permita realizar veeduría	Academia, organizaciones	Alianza por la democracia
Encuentros programáticos y debates entre candidatos de procesos electorales	Alcaldías, gobernaciones, academia, líderes y organizaciones	Alianza por la democracia
Audiencia pública de seguimiento a acuerdos de alcaldes y gobernadores	Gobernador, alcaldes, mujeres	ELCOS
ORFEO Como sistema para contribuir en la transparencia en cuanto a respuesta oportuna a las comunidades	Ciudadanos, defensorías	Defensoría del Pueblo
Seguimiento a la implementación de políticas públicas desde la construcción y planeación como forma de hacer seguimiento a la transparencia de procesos	Seguimiento a la implementación de políticas públicas desde la construcción y planeación como forma de hacer seguimiento a la transparencia de procesos	Oficinas territoriales
Construcción de Planes de Desarrollo con enfoque territorial		

Fuente: elaboración propia

Dentro del proceso de implementación de los proyectos de Paz Sostenible se debe resaltar que estos han generado una sinergia en la participación de jóvenes y mujeres a nivel local. Esta participación, en algunos casos, ha devenido en la incidencia en la formulación de políticas públicas diseñadas con estas poblaciones y en una apropiación de las herramientas que las comunidades tienen para exigir la garantía de derechos.

En la comunidad hemos logrado como jóvenes, gracias a todo esto, a todo este trabajo de juventud que se ha realizado, crear un documento de política pública y crear un documento, digámoslo así, creado y aprobado por la alcaldía, para nosotros acá (Entrevista Beneficiario).

De la mano con lo anterior, y a pesar de la dificultad frente a la continuidad de las iniciativas circunscritas a un año de ejecución, algunas de las metodologías diseñadas y aplicadas por los socios implementadores le apuntan a procesos de largo plazo que ayuden a generar alianzas locales, diálogo social, capacidad instalada y sostenibilidad.

Nosotros tenemos un abordaje complejo, más holístico, cuyo resultado no es la suma de las actividades sino el fortalecimiento de un proceso que tiene que ver mucho con la transformación cultural. Así que ahí, se dejaron instalados esos comités con mucha fortaleza y creo yo que todavía sobreviven con fuerza (Entrevista Socio implementador).

En materia ambiental es posible destacar los siguientes procesos:

- El trabajo de las oficinas territoriales, como es el caso de la oficina territorial de Nariño Cauca con su trabajo en el macizo colombiano.
- La formulación con la gobernación del departamento del Meta para el fortalecimiento de capacidades institucionales en materia ambiental y construcción de políticas públicas ambientales.
- El apoyo de la oficina territorial del PNUD en Caquetá, suscrita al pacto amazónico por los bosques y el clima junto con las gobernaciones de Caquetá, Guainía, Guaviare,

Valorar cuantitativa y cualitativamente la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad de los efectos y los productos del Proyecto Paz Sostenible

Putumayo, Vaupés y Amazonas y otros aliados, para el desarrollo e implementación del plan regional para la protección y buen manejo de los bosques, promoviendo una adaptación al cambio climático y la reducción de vulnerabilidad de las comunidades locales y los territorios en la Amazonía colombiana. Este proceso tiene un alto grado de participación de la sociedad civil, las instituciones, sectores y cooperación internacional.

- La firma del convenio con la Autoridad Ambiental de Antioquia para tener acceso a procesos de formulación y actualización de áreas protegidas, lo que permite llegar a impactar en la disminución de conflictos ambientales en la zona.
- El proceso de convocatoria de iniciativas SIM (sostenibles innovadoras multi-actor) para apoyar proyectos de los cuales algunos tienen un enfoque ambiental.

En términos de indicadores de producto, aquellos que están relacionados con el enfoque ambiental, el proyecto cuenta con los siguientes

- Indicador 1.1 instituciones que implementan el ODS16 para prestar servicios estatales con perspectiva de género y medio ambiente. En el cual se tuvo un alcance 107 sobre 40 como meta.
- Indicador 2.1 actores con capacidades para el diálogo social, prevención de conflictos y construcción de acuerdos con enfoque de género y medio ambiente. En el cual se tuvo un alcance de 2.456 sobre 40.000 de meta inicial. Esta meta en el plan de trabajo 2020, tuvo un ajuste a 2.600.

Estos dos indicadores, tienen en cuenta el enfoque ambiental de manera transversal y complementaria, sin embargo, no se prioriza dentro del mismo como un resultado diferencial. Por el contrario, los siguientes indicadores, priorizan el enfoque de medio ambiente:

- Indicador 1.2 de políticas públicas ambientales desarrolladas y adaptadas a nivel municipal. Que tuvo un alcance de 19 sobre 14 como meta.
- Indicador 3.2 de conflictos ambientales y relacionados con el uso del suelo y recursos naturales resueltos en comunidad. El cual tuvo un alcance de 2 sobre 8 como meta inicial, que tuvo un ajuste a 5 en el último plan de trabajo.

Ambos indicadores pueden dar cuenta de la efectividad en términos de este enfoque. Y se pueden relacionar directamente con el aporte contemplado por el proyecto frente a los ODS 6 de disponibilidad de agua y su gestión sostenible y saneamiento para todos, 11 de ciudades y comunidades sostenibles y 13 de acción por el clima.

Los resultados en materia ambiental quedaron rezagados frente al resto, esto puede deberse principalmente a que se aplicó de manera transversal en las actividades, pero no de manera priorizada para generar resultados más efectivos. En el mismo sentido, no se contó con un equipo de trabajo temático que ayudara a orientar la operación al respecto, a pesar de que hay problemáticas ya identificadas, la acción no tuvo gran alcance.



La situación del departamento tiene sus características, crisis de sequía, crisis de inundación, entonces esos aspectos secantes del territorio pues hace que haya unas necesidades puntuales en algunos momentos del cambio climático, pero realmente no ha sido como el fuerte de trabajo desde paz sostenible, por eso digo, hay otros proyectos que lo que nosotros hacemos son enlaces de esto, y articularlos y como trabajar con la corporación autónoma, con una mirada ambiental también con enfoque de trabajo del otro lado, pero realmente pues ha sido como "lo más débil ha habido de la estructura" pero lo que hemos logrado aprovechar las capacidades de otros proyectos del territorio (Entrevistas oficinas territoriales).



Hay conflictos medioambientales que están en el territorio, realidades complejas, tema de deforestación en el sur del departamento de Córdoba, todas las problemáticas de Zonas en Sucre, por ejemplo en la Mojana que es una zona altamente inundable porque es una depresión, en los Montes de María, las dificultades con el tema del agua; toda una serie de conflictividades relacionadas con el medio ambiente, que requieren que nosotros tuviésemos un papel de fortalecimiento, también de ciertos espacios que existen en el territorio, y qué es necesario trabajar mejor, previendo todo lo que se puede desencadenar de esa problemática ambiental (Entrevistas oficinas territoriales).

Como se observa, el enfoque ambiental ha sido uno de los puntos más débiles del proyecto y esto es percibido por los mismos actores que en él intervienen. Sin embargo, es importante resaltar que se tiene consciencia de las problemáticas y necesidades en materia ambiental en las cuales se podría intervenir. Este es un punto de partida a partir del cual se puede orientar el enfoque a futuro. Así mismo, al modificar las metas referentes a los indicadores, se evidencia un análisis centrado a la realidad y la experiencia que se ha tenido en el tiempo de ejecución.

3.3 ANÁLISIS DE EFICIENCIA

Para realizar el análisis de eficiencia, es necesario abordar la inversión de recursos a la luz de los resultados obtenidos en cada producto, el alcance que tuvieron y la percepción desde el punto de vista de los beneficiarios directos.

Tabla 15 Eficiencia producto 1

OUTCOME	INDICADORES	META	CUMPLIMIENTO		EJECUCIÓN FINANCIERA*		
			#	%	2017	2018	2019
Producto 1: Establecidos o fortalecidos instrumentos institucionales a nivel local y nacional para prestar servicios estatales de manera responsable, inclusiva, representativa, con perspectiva de género y medio ambiente	Indicador 1.1	40	107	268%	268%	98%	83%
	Indicador 1.2	14	19	136%			
	Indicador 1.3	800	4.100	513%			

**Porcentaje calculado sobre el valor presupuestado
Fuente: Elaboración propia con base en informes anuales*

Como se puede observar en la tabla 16, en ninguno de los tres años, 2017, 2018 y 2019, se llegó a un 100% de ejecución financiera respecto al valor presupuestado; sin embargo, el porcentaje de cumplimiento superó el 100% significativamente en los tres indicadores del producto. Esto indica un buen nivel de eficiencia del proyecto en cuanto al fortalecimiento de los instrumentos institucionales a nivel local y nacional, lo que incluye un alto número de instituciones que han adoptado la implementación del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 a través de distintas estrategias para la prestación de servicios estatales de manera responsable, inclusiva y con perspectiva de género; un alto número de políticas públicas ambientales apoyadas e implementadas a nivel municipal; y por último, un alto número de mujeres y jóvenes fortalecidos en capacidades de liderazgo y participación en toma de decisiones.

Tabla 16 Eficiencia producto 2

OUTCOME	INDICADORES	META	CUMPLIMIENTO		EJECUCIÓN FINANCIERA*		
			#	%	2017	2018	2019
Producto 2: Consolidados procesos de participación ciudadana incluyentes que incorporan las voces de la sociedad civil en los procesos de construcción de paz, en articulación con las instituciones públicas.	Indicador 2.1	40.000 2.600	2.456	6%	70%	100%	84%
	Indicador 2.2	40	177	443%			

*Porcentaje calculado sobre el valor presupuestado
Fuente: Elaboración propia con base en informes anuales

Con base en la tabla 17, es posible observar que en los tres periodos analizados, 2017, 2018 y 2019, hubo un alto porcentaje de ejecución financiera (por encima del 70%), mientras que el porcentaje de cumplimiento, tuvo un doble comportamiento: teniendo en cuenta sus dos indicadores, mientras uno estuvo muy por encima del 100%, el otro estuvo a penas en 6% respecto a la meta inicial. Esto permite entender que los recursos de este producto si bien buscaron consolidar procesos de participación ciudadana, fueron enfocados en el fortalecimiento de las organizaciones de mujeres en ámbitos de veeduría ciudadana con enfoque de género. A pesar de que hay un alto número de actores territoriales apoyados en el crecimiento de sus capacidades para el diálogo social, la prevención de conflictos y construcción de acuerdos, el número es muy bajo respecto a lo esperado. Así las cosas, la eficiencia en este producto es variable, pues a pesar de que tuvo un porcentaje de ejecución financiera alto, el porcentaje de ejecución técnica no tuvo el mismo comportamiento en todos sus indicadores. Sin embargo, se evidencia que el ajuste realizado a las metas se realizó con base en la experiencia en la implementación, teniendo en cuenta los recursos invertidos abogando por la eficiencia de los mismos.

Tabla 17 Eficiencia producto 3

OUTCOME	INDICADORES	META	CUMPLIMIENTO		EJECUCIÓN FINANCIERA*		
			#	%	2017	2018	2019
Producto 3: Capacidades cívicas desarrolladas en los actores en territorios priorizados para la transformación no violenta de los conflictos sociales y ambientales y para promover una cultura de paz, coexistencia y reconciliación	Indicador 3.1	14	25	179%	70%	99%	81%
	Indicador 3.2	8 5*	2	25%			
	Indicador 3.2	800	4.060	508%			

*Porcentaje calculado sobre el valor presupuestado
Fuente: Elaboración propia con base en informes anuales

Para el producto referente a las capacidades cívicas de los actores en los territorios, en búsqueda de la solución pacífica de los conflictos y la cultura de paz, en los tres periodos evaluados se tuvo un alto porcentaje de ejecución financiera; así mismo, en dos de los tres indicadores se tuvo un alto porcentaje de cumplimiento (superior al 100%). Esto indica que, a pesar de que en uno de los indicadores el porcentaje de cumplimiento fue bajo (25%) respecto a la meta inicial, hubo un nivel de eficiencia estable frente a la cantidad de regiones en las que los conflictos

y tensiones se resuelven de manera pacífica haciendo uso de mecanismos destinados para tal fin, así como un alto número de mujeres capacitadas como líderes en la construcción de paz y transformación de conflictos. Hubo una baja eficiencia frente a la cantidad de conflictos ambientales relacionados con el uso del suelo, resueltos en comunidad, lo cual fue solventado a través del ajuste en las metas en el plan de trabajo del año 2020. Así las cosas, la eficiencia de Paz Sostenible en su producto 3 se puede leer en términos de que el avance financiero, al menos en los últimos dos periodos, cercano al 100%, a pesar de que no todos los indicadores de producto tuvieron un alto nivel de avance.

Tabla 16 Eficiencia producto 2

OUTCOME	INDICADORES	META	CUMPLIMIENTO		EJECUCIÓN FINANCIERA*		
			#	%	2017	2018	2019
Producto 4: Iniciativas de la Sociedad Civil y del Estado fortalecidas y apoyadas para la consolidación de la democracia, la construcción de paz y la promoción de los Derechos Humanos, y el cumplimiento de los ODS	Indicador 4.1	5	4.3	86%	75%	59%	85%
	Indicador 4.2	15.000	13.385	89%			

*Porcentaje calculado sobre el valor presupuestado
Fuente: Elaboración propia con base en informes anuales

El nivel de eficiencia en el producto 4 tiene una particularidad, como puede observarse en la tabla 19, el avance de cumplimiento a 2019 fue equilibrado en ambos indicadores con un porcentaje cercano al 90%; de la misma forma, la ejecución presupuestal fue proporcional en los tres periodos al grado de avance técnico. Es importante tener un equilibrio entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos. De esta forma, las iniciativas de la Sociedad Civil y el Estado fortalecidas y apoyadas para la consolidación de la democracia, la paz y los DDHH y el cumplimiento de ODS, fueron eficientes teniendo en cuenta el avance en sus indicadores y el porcentaje de ejecución de sus recursos.

Tabla 19 Eficiencia producto 5

OUTCOME	INDICADORES	META	CUMPLIMIENTO		EJECUCIÓN FINANCIERA*		
			#	%	2017	2018	2019
Producto 5: Establecidos instrumentos institucionales para el diálogo social alrededor de la implementación de los ODS	Indicador 5.1	4	4	100%	0%	64%	55%

*Porcentaje calculado sobre el valor presupuestado
Fuente: Elaboración propia con base en informes anuales

Para el producto 5, en el cual se plantea el establecimiento de instrumentos institucionales para el diálogo social, se tuvo un avance de cumplimiento del 100%, mientras que la ejecución financiera no superó el 64% en ninguno de los tres periodos, teniendo en cuenta el único indicador del producto referente al avance en el desarrollo de la ruta de implementación de la agenda 2030. Esto permite inferir que a pesar de que durante el proceso de planeación se asignó a este producto un presupuesto específico, los resultados se alcanzaron con una inversión inferior a la presupuestada. Si bien, da cuenta de la eficiencia frente al producto, podrían replantearse los criterios de planeación que llevaron a establecer dicho presupuesto, pues exceden los necesarios para alcanzar los resultados.

Tabla 19 Eficiencia producto 5

OUTCOME	INDICADORES	META	CUMPLIMIENTO		EJECUCIÓN FINANCIERA*		
			#	%	2017	2018	2019
Producto 6: Establecidas o fortalecidas estrategias de reincorporación social y económica que incorporan el enfoque comunitario, que contribuyen a la reconciliación y que propicien a su vez condiciones de vida digna y paz duradera.	Indicador 6.1	2	2	100%	32%	78%	93%

*Porcentaje calculado sobre el valor presupuestado
Fuente: Elaboración propia con base en informes anuales

Frente al producto 6, referente a las estrategias de reincorporación social y económica con enfoque comunitario, se tuvo un alcance del 100% en cuanto a cumplimiento técnico, mientras que la ejecución financiera en los tres periodos con base en el presupuesto asignado no superó el 93%. Al igual que el producto anterior, este comportamiento da cuenta de un alto nivel de eficiencia en el que se alcanzaron los resultados esperados sin hacer uso de todos los recursos financieros destinados, lo que da cuenta de la eficiencia del producto, pero también de la necesidad de replantear los criterios que llevaron a destinar el presupuesto que no fue usado en su totalidad para alcanzar los resultados.

Tabla 19 Eficiencia producto 5

OUTCOME	INDICADORES	META	CUMPLIMIENTO		EJECUCIÓN FINANCIERA*		
			#	%	2017	2018	2019
Producto 7: Apoyados los diferentes procesos de participación tendientes a presentar propuestas a la Mesa de Conversaciones entre el gobierno de Colombia y el ELN – Conversaciones Quito	Indicador 7.1	5	0	0%	1%	6%	11%

*Porcentaje calculado sobre el valor presupuestado
Fuente: Elaboración propia con base en informes anuales

El producto 7 tiene un comportamiento particular, a pesar de ser un producto en el que no fue posible tener un avance técnico en absoluto debido a aspectos externos al proyecto, hubo un porcentaje de ejecución financiera en los tres periodos comprendidos, que si bien no superó el 11%, tuvo una ejecución presupuestal en 2018 y 2019. A pesar de que fueron acciones referentes al establecimiento de los diálogos y a causa de externalidades no fue posible conseguirlo.

Teniendo en cuenta los análisis de eficacia y de eficiencia realizados anteriormente, el alcance de los resultados con base en el plan indicativo del proyecto, permite establecer el aporte de los mismos a los objetivos de Paz Sostenible. En este sentido y como se mostró en los respectivos análisis, las alianzas generadas con los socios implementadores y entidades han configurado la eficiencia del proyecto en términos del alcance de la amplitud temática de los resultados esperados; puesto que el accionar de las oficinas territoriales, a pesar de que han logrado sus objetivos propuestos, no sería suficiente en términos de alcance, personal, y acceso a las comunidades en las que los socios implementadores ya tienen un trabajo adelantado. Por tanto, el establecimiento de los diferentes GRANTS para la implementación del proyecto, ha sido eficiente ya que estos han permitido el alcance de los objetivos propuestos.

3.3.1 PERCEPCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS FRENTE A LOS RECURSOS

En lo referente a los recursos financieros la percepción de los actores es positiva en cuanto estos responden al alcance de los proyectos implementados. Aunque en el caso de uno de los socios implementadores también se apalancaron recursos de otras organizaciones como ACIDI/VOCA. De acuerdo con los actores entrevistados, la vigencia para la ejecución de los recursos financieros era anual. Sin embargo, en el transcurso de la implementación de los proyectos se presentaron momentos de suspensión o rescisión de actividades, debido a dificultades contractuales que repercutieron en la continuidad y el ritmo que llevaban los procesos.

“Esa ha sido como la principal dificultad, como cuando hay baches de un momento de financiación a otro, es delicado y digamos que es muy difícil explicarlo a nivel comunitario. Entonces es muy difícil porque los muchachos se aburren, se decepcionan, se van a hacer como otras cosas y luego volver a captar su atención es todo un reto (Entrevista Socio implementador).”

Sumado a lo anterior, y reconociendo las dinámicas administrativas propias de SNU y de cada Agencia del sistema, para que los socios implementadores puedan generar procesos sostenibles con las comunidades es necesario pensar en el largo plazo y financiar proyectos con vigencias superiores a un año.

Pero tenía más altas expectativas respecto hasta donde podía llegar cada uno de los proyectos que nosotros teníamos y esa expectativa si no se cumplió. (...)

Creo que llegó un momento en que ya como que el proyecto se paró y no supe más en qué quedó o no se pudo seguir no sé, creo que ahí ya sí no se cumplieron las expectativas. (Entrevista Beneficiario)

3.3.2 SEGUIMIENTO

El sistema de seguimiento del proyecto se basa en la documentación recibida por parte de los socios implementadores, así como los diferentes informes recibidos de las oficinas territoriales donde se documentan las actividades realizadas en torno a Paz Sostenible con base en el Plan Indicativo.

En los informes de resultados por parte de los socios implementadores, se evidencian las actividades realizadas y los procesos apoyados en el marco del proyecto. Esto sirve como insumo para la construcción de los informes anuales por parte del proyecto. Sin embargo, no hay un sistema de medición por parte de PNUD para evaluar cualitativamente

los aportes y logros alcanzados a través de esas actividades. En el relato de los actores no se identifican actividades de intercambio de buenas prácticas entre los socios implementadores, PNUD y otros actores que confluyan en las actividades, como si lo hay entre oficinas territoriales. Por tanto, son buenas prácticas manejadas que no se han escalado a todos los niveles de gestión más allá del propio.

De acuerdo a lo mencionado en el análisis de eficacia, sobre la necesidad de establecer metodologías para los indicadores más allá de llevar control cuantitativo de los mismos, de forma tal que se facilite el seguimiento a las actividades

o programas de PNUD que hacen parte de Paz Sostenible, y establecer las responsabilidades de los actores que intervienen. Durante la etapa de entrevistas, habían actores tanto de entidades nacionales y locales como de programas específicos de PNUD, que no tenían certeza de qué actividades habían sido apoyadas dentro de Paz Sostenible. Es el caso de la Consejería Presidencial, la ADEL de Nariño, la Alianza para el Desarrollo Sostenible en Antioquia, entre otros. Esto es un aspecto crucial en términos de eficiencia de los resultados y que puede verse facilitado a través de la metodología de operación y de seguimiento a los productos e indicadores.

3.4 ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD

Los análisis anteriores permiten, desde algunas categorías de análisis pertinentes con este criterio, evaluar la sostenibilidad del proyecto, en términos de los resultados alcanzados, las principales fortalezas generadas y las posibilidades de permanencia en el tiempo, con base en las narraciones de los actores

Un elemento de sostenibilidad del proyecto era el reto de articulación entre actores con diferentes niveles de acción y por ende, perspectivas sobre el proyecto. En este sentido, se debe resaltar que se evidencia articulación y alineación técnica y metodológica entre las partes, ya que.

Es un proceso muy construido y eso garantiza que en la implementación pues haya mucha alineación, porque desde el diseño hay alineación con las metas, con las prioridades, con los procesos. Entonces, creo que los más

importante es ese desarrollo co-construido en el diseño y luego durante la ejecución pues obviamente a través de procesos de seguimiento, con el PNUD son mucho más regulares que con la Embajada (Entrevista Socio implementador).

Sumado a lo anterior, también se resalta el rol de acompañamiento y seguimiento que desempeñó PNUD en las diferentes etapas de Paz Sostenible, lo que genera una fortaleza en el nivel de operación.

la comunicación con PNUD es una comunicación constante y hay siempre una disposición de PNUD para estar atento a todo lo que se está presentando y a todo lo que se está desarrollando (Entrevista Socio implementador).

En este caso el PNUD, pues siempre se mantiene en reuniones periódicas, inclusive más allá de los informes, entregan los informes, se solicita una reunión, se presentan los resultados; en algunas oportunidades inclusive con el coordinador residente y avanzábamos en darles informes (Entrevista Socio implementador).

En términos de la articulación, presencia y acceso en el territorio hubo dos factores que jugaron un rol determinante en este aspecto. Por un lado, los socios implementadores tenían reconocimiento en algunos de los territorios en los que se implementaron los proyectos con lo cual ya eran conocidos como un actor más del territorio, que es un elemento de sostenibilidad clave en el tiempo. Por otro lado, en algunas zonas se aprovechó la confianza ya generada por las oficinas regionales de PNUD en el territorio para acceder a las comunidades con las cuales de trabajaría en el proceso.

Ya en el territorio, los socios implementadores entablaron relación con otros actores en terreno que desarrollan acciones y proyectos similares, tales como Pastoral social, agencias de cooperación y unas pocas entidades del gobierno del nivel nacional, sin que esto derive en un proceso de articulación de acciones aún entre las mismas

agencias del SNU, como elemento a fortalecer en términos de sostenibilidad del proyecto.



Si hay una articulación como a nivel de ecosistema como con otros programas, otros proyectos, el Mintic. Digamos que los jóvenes con los que trabajamos es normal que hayan pasado por otros procesos de formación de otras organizaciones. (...) No hay como mucha coordinación interinstitucional en ese sentido, sino que nosotros trabajamos con los jóvenes y los jóvenes a su vez tienen sus diferentes redes, entonces a través de eso nos enteramos lo que están haciendo las organizaciones

(Entrevista Socio implementador).

3.4.1

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

A lo largo de los análisis se han mencionado resultados que han tenido los proyectos de Paz Sostenible, como la incidencia en la formulación de políticas públicas locales y el incentivo a la participación de jóvenes y mujeres. Sumado a lo anterior, y entendiendo que la construcción de paz es un eje fundamental del proyecto, es de resaltar que paralelamente se están generando capacidades que le permiten a los y las jóvenes tener, o ver, un horizonte mucho más amplio de posibilidades y expectativas sobre su vida más allá del conflicto.



Es decir, estamos poniendo en acceso de jóvenes de municipios de regiones del posconflicto, lo mejor en conocimiento, tecnología y redes para hacer un salto cuántico mucho más rápido de lo que ellos podrían estar haciendo en un proceso de su vida, sino que muy rápidamente están saltando a eventos, a mentorías y a tecnologías que los ubican en el mapa. Eso creo yo que es una plataforma para la construcción de paz a la medida que les da proyección, propósito, les da oportunidades y les da además un espacio para establecer su liderazgo y seguir ejerciendo cada vez de manera más sólida.

(Entrevista Socio implementador)

Las alianzas con organizaciones de la sociedad civil son, como se ha mostrado y a través del análisis realizado, un factor que permite aterrizar los objetivos y productos a nivel territorial.

El fortalecimiento de capacidades es la base principal del proyecto, puesto que la gran mayoría de outputs tienen que ver con ese aspecto, bien sea comunitario, organizacional o institucional. Se ha podido identificar, con base en la información brindada por el proyecto, las entidades involucradas en cada uno de estos objetivos, tal como se muestra en la tabla.

Tabla 22 Capacidades fortalecidas por Paz Sostenible

Capacidades fortalecidas	ENTIDAD INVOLUCRADA			
	Instituciones gobierno	Instituciones de la sociedad civil	Mujeres y jóvenes	Ciudadanía en general
Implementar estrategias y acciones acordes a los ODS y a la Agenda 2030	X	X		
Formular políticas sostenibles con el medio ambiente	X	X		
Capacidades de las instituciones subnacionales y de las autoridades ambientales fortalecidas para prestar servicios estatales de manera responsable, inclusiva, representativa	X			
Capacidad para fomentar el diálogo social, la construcción de acuerdos comunitarios y la resolución pacífica de conflictos	X	X	X	X
Capacidad para desarrollar iniciativas de reincorporación social y económica	X	X		
Capacidad de respuesta para atender los desafíos sociales e intrínsecos al contexto campesino			X	
Capacidad para asumir papeles de liderazgo, participación política, construcción de paz y resolución pacífica de conflictos			X	
Capacidad de generar veeduría ciudadana con enfoque de género			X	X
Capacidad en cuanto al conocimiento de derechos humanos y la capacidad para exigirlos			X	X
Generación de memoria histórica y liderazgo post acuerdo			X	X

El fortalecimiento de capacidades es uno de los elementos más importantes en términos de sostenibilidad del proyecto, puesto que el establecimiento e instalación de estas capacidades en los actores territoriales, va a garantizar que los resultados perduren en el tiempo.

Es el mismo caso del apoyo a las plataformas de la sociedad civil e implementadores. Son organizaciones de base que ya tenían un reconocimiento y un trabajo realizado en los territorios, por tanto, ya lo conocían y sabían cómo aproximarse a él, además de tener en muchos casos una población objetivo priorizada a la cual se dirigieron las acciones apoyadas.

En el caso del programa Diciendo y Haciendo de Movilizadorio, se tuvo en cuenta elementos clave de contexto como son el rompimiento de la confianza en el territorio debido a la politización de los líderes que se construían desde la sociedad. Para esto, se fueron construyendo enlaces y apuestas por la articulación entre las dependencias público-administrativas y los jóvenes a nivel municipal, lo cual genera un importante avance clave en materia de participación juvenil, lo que representa una característica de sostenibilidad en el tiempo de las iniciativas desarrolladas por estos actores en un futuro.

Otro ejemplo claro son las actividades de la Fundación Paz y Reconciliación, a través de las cuales se generaron procesos de reflexión y producción participativa de conocimiento, propiciando el empoderamiento de quienes participaron en las actividades realizadas. Es resaltable, en términos de sostenibilidad de los resultados, esas estrategias implementadas para generar distintos tipos de capital en los jóvenes, fuera del capital económico. Por ejemplo, el respeto, la autonomía, que son elementos clave para la construcción de sociedades pacíficas que resuelvan los conflictos de forma no violenta.

Las acciones realizadas por los socios implementadores, generan sostenibilidad de los resultados en términos de las capacidades generadas en los territorios gracias al acercamiento comunitario con el que cuentan, así como el reconocimiento que tienen del territorio para el enfoque de sus acciones.

4. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

4.1 Generales



Los cuellos de botella del proyecto son las limitaciones que se encuentran en el proceso que ocasionan retrasos en el cumplimiento o que configuran un obstáculo para lograr los objetivos propuestos. Los cuellos de botella encontrados durante la evaluación en el proyecto de Paz Sostenible, se pueden dividir en tangibles e intangibles.

Los cuellos de botella tangibles encontrados, a su vez, se pueden clasificar en dos subcategorías:

Activos: Causados por actores internos del proyecto o externos que tengan algún tipo de influencia en él.

Valorar cuantitativa y cualitativamente la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad de los efectos y los productos del Proyecto Paz Sostenible

- ✓ El primer ejemplo de esta categoría es el referente al Output 7, a través del cual se planteaban diferentes acciones en pro del apoyo a las conversaciones entre el Gobierno Nacional y el ELN en orden de cumplir con uno de los principales objetivos del proyecto que es la transición hacia la paz. Si bien, desde Paz Sostenible se concentraron esfuerzos a través de Redepaz, fueron elementos externos los que impidieron el avance; la voluntad política, la falta de acuerdos entre las partes y finalmente el retiro de la mesa, impidieron que Paz Sostenible alcanzara las metas planteadas al respecto.
- ✓ En este mismo sentido, la voluntad política desde el nivel institucional implica un cuello de botella en el sentido que el enfoque o la falta de apoyo por parte de la institucionalidad, genera retrasos o dificulta el alcance que se pueda tener en el territorio, en el sentido de incidencia política, económica y social de los espacios de participación construidos.
- ✓ Se identifica un cuello de botella en la participación de las mujeres en las actividades realizadas por los socios implementadores en el sentido que, a pesar de que comienzan procesos de capacitación, participación, etc., muchas veces se tienen deserciones o inconvenientes para garantizar la continuidad y sostenibilidad en el tiempo de la participación de las mujeres. Esto se debe, según el relato de los actores, a aspectos de arraigo cultural en los que la mujer depende de dinámicas familiares y de pareja para garantizar su participación.

- Un cuello de botella del proyecto ligado al contexto, es la muerte de líderes excombatientes. Estas acciones externas afectan la confianza de los grupos de excombatientes para vincularse o mantener su participación en las distintas actividades que impulsa paz sostenible.

Los cuellos de botella del proyecto son las limitaciones que se encuentran en el proceso que ocasionan retrasos en el cumplimiento o que configuran un obstáculo para lograr los objetivos propuestos. Los cuellos de botella encontrados durante la evaluación en el proyecto de Paz Sostenible, se pueden dividir en tangibles e intangibles.

Los cuellos de botella tangibles encontrados, a su vez, se pueden clasificar en dos subcategorías: Activos: Causados por actores internos del proyecto o externos que tengan algún tipo de influencia en él.

- ✓ El primer ejemplo de esta categoría es el referente al Output 7, a través del cual se planteaban diferentes acciones en pro del apoyo a las conversaciones entre el Gobierno Nacional y el ELN en orden de cumplir con uno de los principales objetivos del proyecto que es la transición hacia la paz. Si bien, desde Paz Sostenible se concentraron esfuerzos a través de Redepaz, fueron elementos externos los que impidieron el avance; la voluntad política, la falta de acuerdos entre las partes y finalmente el retiro de la mesa, impidieron que Paz Sostenible alcanzara las metas planteadas al respecto.
- ✓ En este mismo sentido, la voluntad política desde el nivel institucional implica un cuello de botella en el sentido que el enfoque o la falta de apoyo por parte de la institucionalidad, genera retrasos o dificulta el alcance que se pueda tener en el territorio, en el sentido de incidencia política, económica y social de los espacios de participación construidos.
- ✓ Se identifica un cuello de botella en la participación de las mujeres en las actividades realizadas por los socios implementadores en el sentido que, a pesar de que comienzan procesos de capacitación, participación, etc., muchas veces se tienen deserciones o inconvenientes para garantizar la continuidad y sostenibilidad en el tiempo de la participación de las mujeres. Esto se debe, según el relato de los actores, a aspectos de arraigo cultural en los que la mujer depende de dinámicas familiares y de pareja para garantizar su participación.

- Un cuello de botella del proyecto ligado al contexto, es la muerte de líderes excombatientes. Estas acciones externas afectan la confianza de los grupos de excombatientes para vincularse o mantener su participación en las distintas actividades que impulsa paz sostenible.

- ✓ El primer ejemplo de esta categoría es el referente al Output 7, a través del cual se planteaban diferentes acciones en pro del apoyo a las conversaciones entre el Gobierno Nacional y el ELN en orden de cumplir con uno de los principales objetivos del proyecto que es la transición hacia la paz. Si bien, desde Paz Sostenible se concentraron esfuerzos a través de Redepaz, fueron elementos externos los que impidieron el avance; la voluntad política, la falta de acuerdos entre las partes y finalmente el retiro de la mesa, impidieron

que Paz Sostenible alcanzara las metas planteadas al respecto.

- ✓ En este mismo sentido, la voluntad política desde el nivel institucional implica un cuello de botella en el sentido que el enfoque o la falta de apoyo por parte de la institucionalidad, genera retrasos o dificulta el alcance que se pueda tener en el territorio, en el sentido de incidencia política, económica y social de los espacios de participación construidos.
- ✓ Se identifica un cuello de botella en la participación de las mujeres en las actividades realizadas por los socios implementadores en el sentido que, a pesar de que comienzan procesos de capacitación, participación, etc., muchas veces se tienen deserciones o inconvenientes para garantizar la continuidad y sostenibilidad en el tiempo de la participación de las mujeres. Esto se debe, según el relato de los actores, a aspectos de arraigo cultural en los que la mujer depende de dinámicas familiares y de pareja para garantizar su participación.

- Un cuello de botella del proyecto ligado al contexto, es la muerte de líderes excombatientes. Estas acciones externas afectan la confianza de los grupos de excombatientes para vincularse o mantener su participación en las distintas actividades que impulsa paz sostenible.

Los cuellos de botella del proyecto son las limitaciones que se encuentran en el proceso que ocasionan retrasos en el cumplimiento o que configuran un obstáculo para lograr los objetivos propuestos. Los cuellos de botella encontrados durante la evaluación en el proyecto de Paz Sostenible, se pueden dividir en tangibles e intangibles.

Los cuellos de botella tangibles encontrados, a su vez, se pueden clasificar en dos subcategorías: Activos: Causados por actores internos del proyecto o externos que tengan algún tipo de influencia en él.

- ✓ El primer ejemplo de esta categoría es el referente al Output 7, a través del cual se planteaban diferentes acciones en pro del apoyo a las conversaciones entre el Gobierno Nacional y el ELN en orden de cumplir con uno de los principales objetivos del proyecto que es la transición hacia la paz. Si bien, desde Paz Sostenible se concentraron esfuerzos a través de Redepaz, fueron elementos externos los que impidieron el avance; la voluntad política, la falta de acuerdos entre las partes y finalmente el retiro de la mesa, impidieron que Paz Sostenible alcanzara las metas planteadas al respecto.
- ✓ En este mismo sentido, la voluntad política desde el nivel institucional implica un cuello de botella en el sentido que el enfoque o la falta de apoyo por parte de la institucionalidad, genera retrasos o dificulta el alcance que se pueda tener en el territorio, en el sentido de incidencia política, económica y social de los espacios de participación construidos.
- ✓ Se identifica un cuello de botella en la participación de las mujeres en las actividades realizadas por los socios implementadores en el sentido que, a pesar de que comienzan procesos de capacitación, participación, etc., muchas veces se tienen deserciones o inconvenientes para garantizar la continuidad y sostenibilidad en el tiempo de la participación de las mujeres. Esto se debe, según el relato de los actores, a aspectos de arraigo cultural en los que la mujer depende de dinámicas familiares y de pareja para garantizar su participación.

- Un cuello de botella del proyecto ligado al contexto, es la muerte de líderes excombatientes. Estas acciones externas afectan la confianza de los grupos de excombatientes para vincularse o mantener su participación en las distintas actividades que impulsa paz sostenible.

4.2 PERTINENCIA

El proyecto tiene un alto grado de pertinencia de los insumos frente a los objetivos del proyecto, las actividades y acciones están muy alineadas entre sí. El proyecto en general responde a los diferentes instrumentos de política en términos de diseño.

El análisis contextual permitió encontrar que los nueve departamentos priorizados por el proyecto, en el cuatrienio de 2016 a 2019, tuvieron una cantidad significativa de productos y resultados en sus Planes de Desarrollo en sectores referentes al ODS 16. Esto permite concluir un nivel de asertividad de los esfuerzos del proyecto en estos y otros territorios frente a la construcción de capacidades y fortalecimiento de instituciones en búsqueda de la consolidación de la paz territorial y plataformas que faciliten la implementación del acuerdo de paz.

Ha sido muy importante el trabajo de la mano con actores institucionales como secretarías, consejos municipales, policía, fiscalía; así como el trabajo de los socios implementadores en diferentes territorios y específicamente en la participación, formación y generación de capacidades en los jóvenes. Programas como los impulsados por la Fundación Vive Bailando, y la alianza entre Heart for Change y Movilizadorio con Purpose, han creado redes de jóvenes líderes que fomentan nuevos espacios y apoyos para la joven ciudadanía, reconstruyendo el tejido social y creando otro tipo de alternativas para prevenir los efectos del conflicto en las nuevas generaciones.

4.3 EFICACIA

Es resaltable la capacidad del proyecto de establecer alianzas con actores estratégicos en el territorio, de establecer interlocución entre distintos niveles en búsqueda de sus objetivos: nacional, local, institucional, privado, organizacional y comunitario. PNUD a través de Paz Sostenible se ha configurado como un agente articulador en el territorio.

Paz sostenible ha sido un generador de capacidades de planeación y ejecución en los socios implementadores, por tanto, su incidencia no ha sido sólo en la población beneficiaria sino también en las capacidades de esas organizaciones aliadas que implementan proyectos enfocados en los objetivos de Paz Sostenible.

Los proyectos de Impacto Rápido y Autoabastecimiento apoyados en los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación – ETCR, han sido positivos no solamente en cuanto al número de proyectos desarrollados, y con sostenibilidad en el tiempo, sino también a nivel participativo de mujeres y población étnica. Se destaca este tipo de formación en capacidades blandas a la población participante, para generar nuevas dinámicas y emprendimientos en los ETCR, como espacios claves para la implementación del acuerdo de paz.

4.4 EFICIENCIA

La revisión fiscal y el reporte de los gastos es un instrumento que favorece el manejo de los recursos financieros. La asistencia administrativa frente a los procesos de control de gastos y reporte diario, incentivando además una importante inversión local para el desarrollo de actividades.

Sin embargo, no se evidencia una priorización de los recursos más allá de los productos. Durante la evaluación no fue posible encontrar un seguimiento en términos de inversión de recursos desglosada por zonas o territorios que hayan sido priorizadas, teniendo en cuenta elementos de contexto, por tanto, es difícil concluir sobre la pertinencia y eficiencia del uso de recursos según las necesidades territoriales.

Si bien, a través de los informes de los socios implementadores es posible entender las dinámicas generadas en los territorios, no hay un relacionamiento directo de PNUD con los efectos prácticos de estas actividades más allá de los informes de gestión y resultados, y el reporte de avances de acuerdo a los indicadores. No se evidencia un control efectivo de la población beneficiaria final diferente a las cifras totales; en efecto, no fue posible, a través de PNUD, tener el universo de beneficiarios del proyecto para entrevistar.

El establecimiento de alianzas y GRANTS para la ejecución del proyecto resultó eficiente en términos del alcance de los resultados, a pesar de las debilidades que se mencionan en el documento y para las cuales se desarrollan las recomendaciones pertinentes según el criterio establecido. La estrategia de apoyar organizaciones de la sociedad civil que ya tuvieran experiencias en los territorios permitió ampliar la presencia territorial del programa y apoyar iniciativas que aportan a los objetivos del proyecto.

4.5 SOSTENIBILIDAD

59

Un hallazgo importante en términos de sostenibilidad del proyecto es la amplitud del mismo, puesto que, al abarcar gran número de actividades, apoyos y alianzas, los actores lo asocian directamente a las actividades referentes más no al proyecto como tal. Esto se refleja en las entrevistas a actores como instituciones nacionales y entidades locales, puesto que en muchas ocasiones no asociaban sus actividades o alianzas al proyecto Paz Sostenible.

No sabemos si es de los programas del PNUD o es un proyecto específico de gestión, de ejecución. La alianza y las actividades que hemos hecho yo ni siquiera la conozco como Paz Sostenible (Entrevistas entidades locales).

Es evidente, con base en distintos testimonios similares, que las acciones se han ido apoyando desde su pertinencia con los objetivos del proyecto, pero este apoyo no se promociona o se hace conocer como parte de un proyecto específico de PNUD. Las personas que se relacionan como actores de distintas plataformas, no reconocen un proyecto específico, sino que relacionan las diferentes actividades como parte de PNUD. En el mismo sentido, los beneficiarios directos, reconocen que son parte de proyectos e iniciativas asociados a la paz, a la construcción de plataformas territoriales, a la participación, pero en muchas ocasiones no lo relacionan directamente con el proyecto. Este es un aspecto que puede influir en la sostenibilidad del proyecto frente a su posicionamiento entre los actores que hacen parte de él y entre los beneficiarios finales.

En términos de sostenibilidad, las mesas territoriales han sido un factor de éxito importante de los procesos adelantados por Paz Sostenible, puesto que permite escuchar problemáticas desde la perspectiva de cada contexto y articula líderes sociales y les brinda una plataforma para ejercer sus derechos. Son espacios ya formados que garantizan una sostenibilidad en el tiempo de las acciones que se promueven desde allí.

5. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se generaron a raíz de la evaluación están enmarcadas en este capítulo y esquematizadas correspondientemente en el Anexo 14. Resultados y recomendaciones

5.1 GENERALES

En términos organizativos, Paz Sostenible cuenta con una estructura en torno a las líneas estratégicas en torno a algunas cabezas o líderes, sin embargo, resulta fundamental alinearlas en torno a un modelo de gobernanza que articule los distintos componentes y no que funcionen de manera fraccionada. Así mismo, se recomienda establecer un manual operativo que establezca los objetivos y responsabilidades por actor, una interlocución que pueda dar cuenta de los términos generales del proyecto, una planeación frente al seguimiento y resultado.

Instrumento que sería útil en el caso de futuras evaluaciones para la creación de instrumentos de evaluación.

Valorar cuantitativa y cualitativamente la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad de los efectos y los productos del Proyecto Paz Sostenible

Frente al sistema de seguimiento del proyecto, a pesar de contar con indicadores de resultados, no se evidenció la metodología de los mismos. Se recomienda establecer una hoja de vida de los indicadores que dé cuenta de la línea estratégica a la que pertenece, la periodicidad, la fuente de la metodología, la forma de medición y los responsables de los indicadores.

No se evidencia un sistema de seguimiento a las actividades de los socios implementadores, este seguimiento se encuentra limitado a informes de gestión de las actividades, no se evidenciaron espacios de retroalimentación sobre el avance de actividades. En este sentido, se recomienda generar espacios de interacción conjunta con los socios donde se haga planes de medio término de cómo va la implementación de los proyectos y que permita hacerle un seguimiento más cualitativo a la implementación de las actividades.

A pesar de desde el diseño del programa se contempla la aplicación transversal de los enfoques de derechos humanos, género y medio ambiente, no se evidencia una línea de acción para la aplicación de los mismos. Se recomienda que desde el diseño se incorporen estrategias concretas de transversalización de los enfoques que permitan avanzar hacia la incorporación de acciones inclusivas y diferenciales más allá de la representación numérica de la participación. Así mismo, los indicadores respectivos deben poder dar cuenta de los resultados en términos cualitativos.

Para esto, se recomienda la utilización de un instrumento de medición de impacto de las actividades en términos de derechos humanos. En este sentido, se recomienda realizar un intercambio de buenas prácticas con uno de los socios implementadores, RECON, que maneja un marcador de género a partir del cual se mide el impacto de los emprendimientos sociales en términos de igualdad de género, del cual se pueden generar estrategias para evaluar la aplicación de los diferentes enfoques.

5.2 PERTINENCIA

La asistencia técnica que se da por parte de las oficinas territoriales a las diferentes entidades locales ha resultado provechosa frente al fomento de capacidades ciudadanas y líneas de acción para las instituciones frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Sin embargo, es posible profundizar la pertinencia del proyecto haciendo diferenciación territorial a través de una planeación estratégica que tenga como insumos unos diagnósticos y lecturas territoriales

Como se identificó a lo largo del análisis, hay un camino por delante frente al enfoque diferencial, las organizaciones de mujeres y minorías requieren aún un apoyo importante en términos de fortalecimiento de capacidades y relacionamiento con otros actores para seguir generando un posicionamiento más allá de la representatividad en los diferentes espacios. En este sentido se desarrollan los objetivos deseados de diálogo, prevención de conflictos y construcción de acuerdos. Es necesario hallar la manera más pertinente de acercarse a las comunidades y garantizar su permanencia en las actividades desarrolladas. Esto puede lograrse a través de diagnósticos situacionales de las comunidades, de forma tal que se tenga claridad del contexto y las dificultades por las que atraviesa, así como la situación en términos de acceso a servicios y garantía de derechos. Así mismo, garantizar que el enfoque de las actividades sea acorde con las necesidades y el contexto cultural. Esto teniendo en cuenta el aspecto teórico desarrollado en el apartado de análisis de los enfoques de género y derechos humanos.

Teniendo en cuenta la coyuntura generada por la pandemia del Covid-19, el programa tuvo que adaptar sus contenidos a una metodología virtual. Frente a esto, y teniendo en cuenta la incertidumbre generada al respecto, es importante que proyecto se replantee sus estrategias de implementación al respecto, puede ser un porcentaje de 50% virtual – 50% presencial. Contemplar virtualidad como variable importante en diseño se puede lograr a través de distintos frentes: inicialmente, a través de la generación de recursos destinados para generar oportunidades de acceso a servicios digitales y, en segundo lugar, generar formación en procesos digitales de participación para la población.

5.3 EFICACIA

A pesar de que Paz Sostenible hace seguimiento sobre la gestión de las actividades por parte de los socios implementadores, no se evidencian canales de comunicación directos ni de control sobre los beneficiarios finales. Se recomienda plantear estrategias para asegurar el control no únicamente del número de beneficiarios o cantidad de espacios generados para la participación efectiva de la población, sino también de las características y los criterios con los que estos beneficiarios y estas actividades aportan efectivamente al proyecto en términos de objetivos y enfoques.

Las estrategias de monitoreo del proyecto se enfocan en cuantificar los resultados, pero no tiene en cuenta con criterios cualitativos de seguimiento. En este sentido, la recomendación para generar un grado de eficacia importante, tanto en productos como en resultados, es generar estrategias de monitoreo cualitativo en complemento con el cuantitativo, se sugiere, por ejemplo, la aplicación de un formulario de evaluación pre y post, donde se puedan validar las habilidades y capacidades con las que llegan los participantes, y aquellas que adquieren en el desarrollo de las actividades ofrecidas en el marco del proyecto.

Los criterios que podrían tenerse en cuenta para una efectiva implementación del enfoque de género y Derechos Humanos, y que se pueden monitorear durante la ejecución del proyecto con una perspectiva antes y después de la intervención, son, entre otros, los siguientes:

- Equidad de género: análisis del acceso a recursos básicos, productivos.
- Condiciones de trabajo: Oportunidades de acceso al empleo y otras fuentes de ingreso.
- Liderazgo y participación: Nivel y grado de participación de Mujeres jóvenes y miembros de grupos minoritarios en toma de decisiones y elaboración de políticas
- Restitución de derechos desde las instituciones.
- Niveles de reducción de vulneración de derechos: énfasis en cifras de violencia de género.

Para una correcta aplicación del enfoque ambiental, dado que en la estructura organizacional del programa no se evidencia un líder del tema ambiental, se recomienda fortalecer desde la misma estructura organizacional ese componente transversal de manera que se pueda desarrollar una visión sistémica y holística de esta línea estratégica. La visión sistémica permite entender al medio ambiente como una composición de distintos elementos y dimensiones referentes a lo social, ambiental y económico; dentro del factor social se deben tener en cuenta variables: culturales, sociales, políticas, legales e institucionales. La holística, de manera complementaria, permite construir un concepto a partir de la integración de todos estos elementos, formando una especie de panorámica de las problemáticas ambientales existentes en los territorios a intervenir. Esto va a permitir, indudablemente, conocer los conflictos ambientales existentes así como la forma correcta de llegar a intervenir, teniendo en cuenta la integralidad tanto del ecosistema como del medio humano que lo compone (Angel , Carmona, & Villegas, 2010).

Ya que no se evidencia un protocolo con criterios de selección específicos para la selección de las actividades de los socios implementadores más allá de la experiencia construida en el territorio. Se hace necesario la sistematización de criterios específicos bajo los cuales se escogen a los socios implementadores de manera que se pueda dar cuenta de cuál fue la priorización que se les dio en términos de los ejes y las líneas estratégicas que ha establecido el proyecto para así financiar sus actividades.

5.4 EFICIENCIA

Fue posible identificar que la priorización de los recursos financieros no tiene en cuenta los elementos de contexto por región, por tanto se recomienda usar los diagnósticos y lecturas territoriales en orden de priorizar la ejecución de los recursos según las necesidades regionales, así tener criterios específicos a monitorear por parte de las oficinas y los socios.

Se recomienda establecer mecanismos de comunicación e intercambio de buenas prácticas

no solamente a nivel interno de PNUD sino replicarlo a espacios de interacción entre socios implementadores, aliados y entidades nacionales. En muchas ocasiones pueden surgir alianzas o apoyos específicos entre socios implementadores que faciliten la implementación de las actividades.

En términos del apoyo a plataformas y entidades locales, es necesario plantear una estrategia de documentación de los procesos en las plataformas apoyadas como las mesas territoriales más allá de los documentos de reporte que se tienen, de forma tal que se pueda llevar un seguimiento a los compromisos adquiridos tanto por los participantes como por los actores aliados que adquieren compromisos durante su relacionamiento; aspecto que mejoraría la capacidad del proyecto para medir la eficiencia en términos de resultados y no únicamente de gestión.

Es necesario identificar y clasificar desde el nivel territorial de las oficinas regionales del PNUD, cada una de las actividades que se realizan a que programa del PNUD corresponde, a cuál de los objetivos y líneas estratégicas, a cual indicador de programa responde; pues en oficinas regionales ocurrieron algunas dudas respecto a actividades realizadas de las que no se tenía absoluta certeza si se habían realizado en el marco de Paz Sostenible o de alguna otra estrategia del PNUD (ej. Alianza para el Desarrollo Sostenible).

5.5 SOSTENIBILIDAD

En términos de sostenibilidad, se recomienda generar estrategias de recordación del proyecto. Como se mencionó en los análisis y conclusiones, hay una debilidad en general con actores de entidades nacionales, locales y beneficiarios respecto a la recordación de Paz Sostenible como apoyo y financiador de las actividades. Es importante que los actores relacionen las acciones que se realizan con el proyecto para que sea reconocido y recordado.

Para asegurar la sostenibilidad del proyecto y sus objetivos en territorio, se hace necesario fortalecer las relaciones con actores estratégicos del orden nacional y territorial. Un actor en el territorio con el que es necesario replantear la interacción son las alcaldías y gobernaciones. Para asegurar la sostenibilidad en el territorio es importante que el programa empiece su incidencia desde la misma formulación de los planes locales de desarrollo, de forma tal que se puedan incorporar las actividades propuestas por el proyecto en los planes de desarrollo, para así garantizar su ejecución futura y generar sostenibilidad sobre los objetivos.

Se evidenció que varias de las actividades han apoyado los nuevos espacios generados a raíz del postconflicto como son las mesas de víctimas, espacios de diálogo y discusión. Sería de gran utilidad generar que estos espacios sean tenidos en cuenta desde el nivel gubernamental, para que así puedan generar más incidencia a nivel territorial. Esto puede lograrse fortaleciendo las relaciones con las instituciones locales e involucrándolas más en los procesos apoyados.

Por último, no fue fácilmente identificable durante la evaluación del proyecto, un elemento que asegure su sostenibilidad a partir de la mediación de los actores que en él confluyen. Esto puede lograrse a través de una gestión del conocimiento que asegure que los aprendizajes no se pierdan y se diluyan en el tiempo. El intercambio de buenas prácticas y lecciones aprendidas es clave para que los objetivos de las actividades se mantengan en el tiempo y puedan ser incluidos en nuevos proyectos o iniciativas futuras. De esta forma, sería posible: primero, establecer categorías de análisis sobre las cuales puedan generarse indicadores que den cuenta de la construcción de paz a través de las diferentes plataformas apoyadas para tal fin; segundo, generar metodologías sencillas que estén al alcance de las plataformas comunitarias y organizaciones sociales para que estas midan la generación de paz desde sus acciones; y tercero, ampliar la visión de los objetivos de desarrollo sostenible que tiene el proyecto, teniendo en cuenta los demás ODS que pueden complementar el entendimiento de la construcción de paz desde otras dimensiones y enfoques.

En la siguiente tabla se puede identificar cada una de las recomendaciones de esta sección, el resultado que la genera, los actores involucrados y la dimensión a la que pertenece.

Tabla 22 Capacidades fortalecidas por Paz Sostenible

Resultado	Recomendación	Actor	Categoría
Generales			
1. No existe una gobernabilidad centralizada de las distintas líneas estratégicas	Para efectos de la organización es importante alinear las líneas estratégicas en torno a un modelo de gobernanza que articule los distintos componentes y no que funcionen de manera fraccionada.	Comité de gestión (Embajada de Suecia y PNUD)	Diseño
2. El programa tiene definidos indicadores de resultado, pero no se evidenció la ficha metodológica de los mismos	Para cada indicador se recomienda tener una ficha metodológica que especifique la periodicidad, las fuentes de información, los responsables y la metodología de medición.	PNUD	Diseño, Seguimiento
3. Si bien existen informes que los socios implementadores debe presentar sobre su gestión, no existen espacios de retroalimentación con otros socios sobre el avance de las actividades	Crear espacios de retroalimentación entre los socios, aliados y entidades para hacer un seguimiento cualitativo a la implementación de los proyectos.	PNUD, Socios implementadores, aliados, oficinas territoriales.	Ejecución, Seguimiento
4. En el diseño se contempló la aplicación de los enfoques de derechos humanos, género y medio ambiente. Sin embargo, no se evidencia una línea de clara y diferenciada para ejecutarlos	Construir una línea de acción para la aplicación de cada uno de los enfoques, que incluya actores involucrados, procesos, productos e indicadores para identificar cambios en capacidades.	PNUD	Diseño, Ejecución, Seguimiento
Pertinencia			
1. La asistencia técnica ha tenido un impacto positivo en cuanto al fortalecimiento de capacidades ciudadanas y a nivel institucional para el cumplimiento de los objetivos de la Agenda 2030. No obstante, algunos actores identificaron que la oferta del proyecto no respondía totalmente a las necesidades específicas de las regiones.	Realizar una planeación estratégica que tenga como insumos unos diagnósticos territoriales para identificar las necesidades particulares y tenerlas en cuenta en la oferta del proyecto.	Oficinas territoriales, PNUD	Diseño
2. El enfoque de género se limita a garantizar la representatividad de las mujeres en las actividades del proyecto.	Para desarrollar un enfoque de género más pertinente se recomienda establecer criterios cualitativos que permitan indagar de manera más pertinente para acercarse a mujeres y garantizar su permanencia	PNUD, socios implementadores, oficinas territoriales	Diseño, Ejecución

3. La coyuntura generada por la pandemia ha obligado al proyecto a adaptar sus contenidos a una metodología virtual y es probable que esta metodología se deba mantener en el corto plazo.	Se recomienda rediseñar las estrategias de oferta del proyecto, así como la metodología de medición de los resultados, para poder garantizar el acceso efectivo de todos los beneficiarios (esto incluye, la tenencia de herramientas digitales y la capacidad de uso de las mismas)	PNUD, socios implementadores, oficinas territoriales	Diseño, Ejecución
3. La coyuntura generada por la pandemia ha obligado al proyecto a adaptar sus contenidos a una metodología virtual y es probable que esta metodología se deba mantener en el corto plazo.	Sistematizar los criterios para que se pueda generar e identificar un proceso de selección con base en las líneas estratégicas del proyecto	PNUD, Embajada de Suecia	Diseño
Eficiencia			
1. Se identificó que la priorización de recursos financieros no se realiza tan acorde a los elementos de contexto por región.	Se recomienda usar los diagnósticos territoriales con el objetivo de priorizar la ejecución de los recursos según las necesidades regionales.	PNUD, oficinas regionales, socios implementadores	Diseño, Ejecución
2. Para oficinas territoriales que implementan por ejemplo actividades con enfoque de género o ambientales, componentes transversales no solo a Paz Sostenible sino a otros programas apoyados por PNUD, en algunos casos hubo pérdida de trazabilidad referente al programa bajo el cual se había realizado algunas actividades.	Identificar y clasificar desde el nivel territorial de las oficinas regionales del PNUD, cada una de las actividades que se realizan a que programa del PNUD corresponde, a cuál de los objetivos y líneas estratégicas, y a cuál indicador de programa alimenta.	PNUD, oficinas regionales, socios implementadores	Monitoreo y seguimiento
Sostenibilidad			
1. Se podría aumentar el nivel de articulación entre los productos y actividades del proyecto y los instrumentos de planeación territorial	Para asegurar sostenibilidad proyecto se debe tener incidencia en los planes de desarrollo. El objetivo de esto es incorporar las actividades propuestas por el proyecto en los planes de desarrollo, para así garantizar su ejecución futura y generar sostenibilidad sobre los objetivos.	PNUD, oficinas territoriales, entidades locales	Ejecución, Sostenibilidad
No se identifica la mediación de actores a través de una gestión del conocimiento que involucre a todos los actores	Se recomienda documentar lecciones aprendidas y buenas prácticas, para generar que los resultados sean sostenibles en el tiempo.	PNUD, socios implementadores, oficinas territoriales, entidades.	Ejecución y seguimiento.



Valorar cuantitativa y cualitativamente la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad de los efectos y los productos del Proyecto Paz Sostenible

6. LECCIONES APRENDIDAS

Teniendo en cuenta las diferentes recomendaciones hechas en la sección anterior, a continuación se presentan las lecciones aprendidas más importantes derivadas de la evaluación del proyecto:

- Para garantizar la sostenibilidad de proyectos como el de Paz Sostenible es importante que los actores que participan en él conozcan su nombre, estructura, protagonistas y sean conscientes de su participación. De esta forma, será mucho más fácil asociar los resultados de las actividades en territorio al proyecto específico.
- Asimismo, una estructuración jerárquica de las responsabilidades del proyecto claramente definida hace más eficiente la entrega de los productos, la articulación entre los actores y facilita los procesos de monitoreo y evaluación. En programas como este es importante incluir una gobernabilidad centralizada de las distintas líneas estratégicas.
- Otro aspecto importante para garantizar la sostenibilidad de este tipo de proyectos es que las actividades e iniciativas relacionadas no dependan de la voluntad política de uno o más actores. Para esto es necesario fortalecer los mecanismos de diálogo y discusión en coyuntura de movimiento electoral, para así generar compromisos que favorezcan los objetivos que se pretende cumplir en los territorios.
- Para garantizar el correcto desarrollo de los distintos enfoques que puede incluir un proyecto como este, se hace necesario construir una línea de acción para cada uno de estos, que incluya procesos, productos, actores involucrados e indicadores de resultado. Esto favorecerá no solo el desarrollo del enfoque sino su posterior evaluación.
- Los tiempos entre las aprobaciones y trámites burocráticos son un factor negativo para tener en cuenta a la hora de ejecutar proyectos con una alta presencia territorial.
- Dada la coyuntura actual generada por la pandemia del COVID-19, es necesario que los proyectos futuros replanteen sus estrategias e integren metodologías que contemplen escenarios totalmente virtuales o semipresenciales para el desarrollo de sus actividades y entrega de productos. Esto debe incluir no solo la oferta de la actividad sino también la capacitación en el uso de estas herramientas por el lado de la demanda.



REFERENCIAS

Actores, E. (2020). *Entrevistas a actores del proyecto*. (CNC, Entrevistador)

Angel, E., Carmona, S., & Villegas, L. (2010). *Gestión Ambiental en proyectos de desarrollo*.

Creswell, J. (2015). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New York.

Departamento Nacional de Planeación & Presidencia de la República. (2019). *Enfoque y gestión pública territorial*.

Faúndez, A. (2010). *Manual para la transversalización del enfoque de igualdad de género en el ciclo de proyecto*. Washington D.C. Departamento de Planificación y Evaluación de la OEA.

Gertler, P. (2011). *Impact Evaluation in Practice*. The World Bank.

Gobierno de Colombia. (2018-2022). *Plan Nacional de Desarrollo*.

Pawson, R. (2013). *The Science of Evaluation: A Realist Manifesto*. London: Sage.

PNUD. (2016). *Documento de proyecto de Paz Sostenible - Fortaleciendo capacidades locales para promover comunidades pacíficas e inclusivas*.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). *Informe Anual Paz Sostenible*.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). *Informe Anual Paz Sostenible*.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. (2016). *Documento de Proyecto Paz Sostenible*.

SINERGIA. (2014). *Guía para la aplicación del enfoque de igualdad de género y Derechos Humanos en el Sistema Nacional de Evaluación en Colombia*. Bogotá.

Sweden's Government. (s.f.). *Sweden's Human Rights Approach*.



Paz Sostenible

Valorar cuantitativa y cualitativamente la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad de los efectos y los productos del Proyecto Paz Sostenible

Paq Sostenible

