



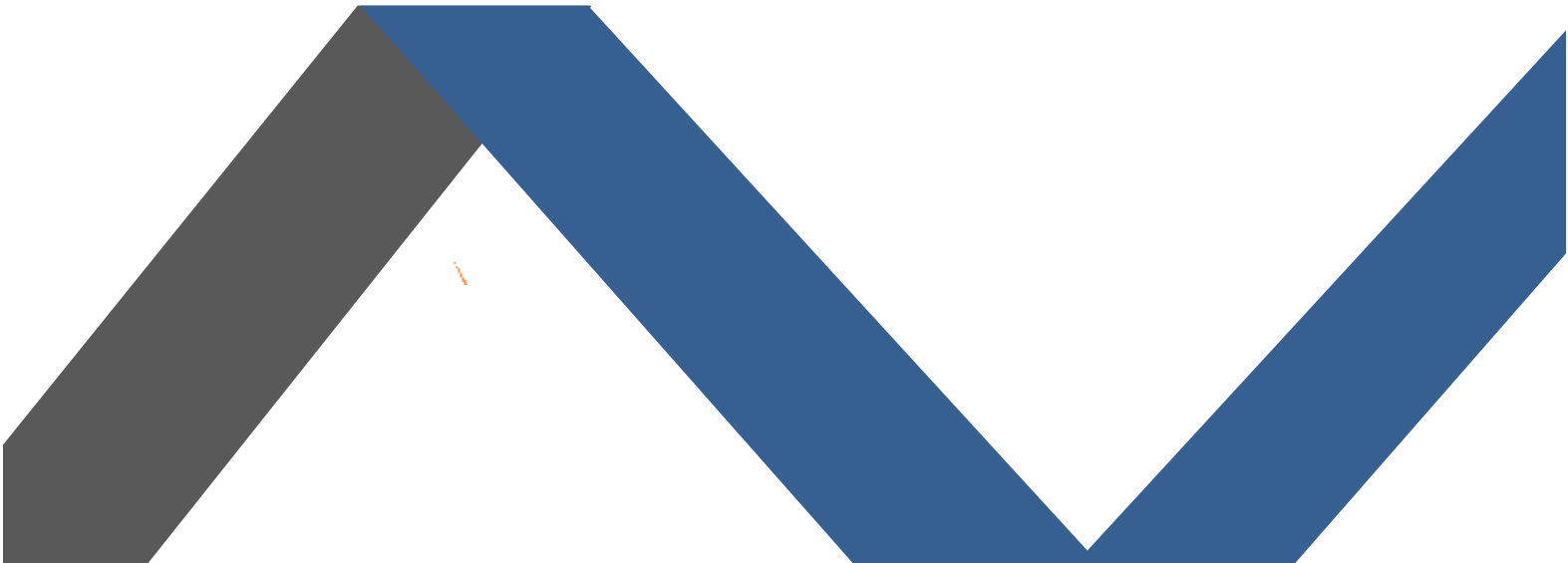
INFORME DE EVALUACIÓN INTERMEDIA EXTERNA DEL CONVENIO AECID:

*“Reducir la vulnerabilidad de las personas afectadas por el
conflicto armado y asegurar la participación, empoderamiento, no
discriminación y generación de alianzas, involucrando a las
comunidades y a la institucionalidad regional y local, en Colombia”
Convenio 14-CO1-633*

Versión Final

Junio 2017

Informe elaborado por:
Ignacio Cristóbal Alcarraz
Consultor Externo



Contenido

SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	1
RECONOCIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES	3
1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. MARCO DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN	8
2.1.- Objetivo, alcance y enfoque de la evaluación.....	8
2.2.- Criterios de evaluación	10
2.3.- Desarrollo y metodología de la evaluación.....	11
2.4.- Condicionantes y limitaciones del proceso	11
3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA	12
3.1 Resumen	12
3.2 Objetivos y resultados del convenio	12
3.3 Socios ejecutores y población meta	13
4. ANÁLISIS DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO.....	15
4.1.-Pertinencia y relevancia	15
4.2.-Coherencia	18
4.3.-Mensurabilidad y diseño (planificación y formulación)	24
4.4.- Eficacia	30
4.4.1 Avance del cumplimiento de objetivos, resultados e indicadores	30
4.4.2 Gestión y calidad de la ejecución.....	52
4.5.- Participación y articulación	54
4.6.- Eficiencia	57
4.6.1. Análisis del presupuesto, cambios y avance de gasto.	57
4.6.2. Análisis de eficiencia de las acciones desarrolladas	61
4.7.- Análisis de proyección de viabilidad (sostenibilidad).....	62
5. ANÁLISIS DEL ENFOQUE DE GÉNERO DEL PROYECTO.....	66

6. ANÁLISIS DE ADAPTACIÓN AL NUEVO CONTEXTO DE POST ACUERDOS DE PAZ.....	72
6.1.- Principales cambios y retos del nuevo contexto.....	72
6.2 Oportunidades vinculadas al Acuerdo de Paz	76
7. CONCLUSIONES GENERALES	80
8. RECOMENDACIONES PARA LA SEGUNDA FASE DEL CONVENIO	84
8.1 De Carácter político-estratégico	84
8.2 De gestión y coordinación	87
8.3 De carácter técnico-operativo.....	88
9. LECCIONES APRENDIDAS HASTA EL MOMENTO	90
Anexo 1. Fuentes de verificación (primarias y secundarias).....	92
Anexo 2. Agendas detalladas visitas de campo.....	92
Anexo 3. TDR evaluación intermedia	92
Anexo 4. Documento metodológico de la evaluación.....	92
Anexo 5. Ficha de la CAD	92

Índice de tablas

Tabla 1 Criterios de Evaluación.....	10
Tabla 2 Objetivos específicos y resultados.....	13
Tabla 3 Elementos claves y Estratégicos	23
Tabla 4 OE 1 R 1	34
Tabla 5 OE 1 R2	40
Tabla 6 OE 1 R 3	42
Tabla 7 OE 2 R1	46
Tabla 8 OE 2 R 2	48
Tabla 9 OE 3 R 1	51
Tabla 10 OE 3 R 2	52
Tabla 11 Destinación en la programación anual.....	58
Tabla 12 Porcentaje de la partida respecto al presupuesto total	58
Tabla 13 Porcentaje total ejecución con PAC 3.....	59
Tabla 14 Cargos en la partida de personal	60
Tabla 15 Oportunidades vinculadas al Acuerdo de Paz.....	79
Tabla 16 De Carácter político-estratégico	87
Tabla 17 De gestión y coordinación	88
Tabla 18 De carácter técnico-operativo	90

Siglas y Acrónimos

ACNUR	Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados
AECID:	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
APP	Alianzas Público Privadas
Alianza:	Alianza por la Solidaridad
ART	Agencia de Renovación del Territorio
ASMUCAFÉ	Asociación Mujeres Productoras Agropecuarias
COEE-Tumaco	Centro de Orientación para el Empleo y Emprendimiento de Tumaco
COMFAMILIAR	Caja de Compensación Familiar
COMFENALCO	Caja de Compensación Familiar de Fenalco
COSUDE	Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo
DDHH	Derechos Humanos
DG-ECHO	Dirección General de Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria de la Unión Europea
ELN	Ejército de Liberación Nacional
FARC-EP	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia- Ejército del Pueblo
FIDAR	Fundación para Investigación y Desarrollo Agrícola
JAC	Junta de Acción Comunal
MAP	Marco Asociación País
MML	Matriz de Marco Lógico
OTC:	Oficina Técnica de Cooperación (AECID en Colombia)
PAC:	Planificación Anual del Convenio
PCN	Proceso de Comunidades Negras
PDET	Plan de Desarrollo con Enfoque Territorial

PIRC	Plan Integral de Reparaciones Colectivas
PISDA	Planes Integrales de Sustitución y Desarrollo Alternativo (Municipales y Comunitarios)
RECOMPAS	Red de Consejos Comunitarios del Pacífico Sur
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
TdR	Términos de Referencia
UAFROC	Unidad de Organizaciones Afro-Caucanas
UAO	Unidad de Atención y Orientación de la UAIRV
UARIV	Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas
VBG	Violencia Basada en Género
VSCA	Violencia Sexual en el Conflicto Armado
ZVTN	Zona Veredal Transitoria de Normalización

RECONOCIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES

El Informe final de evaluación externa del convenio “Reducir la vulnerabilidad de las personas afectadas por el conflicto armado y asegurar la participación, empoderamiento, no discriminación y generación de alianzas, involucrando a las comunidades y a la institucionalidad regional y local, en Colombia” fue elaborado con una dinámica de participación y validación conjunta entre el equipo consultor, actores ejecutores y grupos meta en todos los municipios involucrados. Por ello el equipo evaluador desea expresar sus agradecimientos a todos los actores clave involucrados en la evaluación y con particular mención los siguientes:

- El personal de Alianza por la Solidaridad, tanto a nivel de país como global, quienes en todo momento colaboraron con el equipo consultor y facilitaron la información necesaria para lograr una evaluación transparente y constructiva para mejorar la segunda parte de la ejecución del Convenio.
- Las personas, familias y comunidades/barrios meta (titulares de derechos) que participaron de forma activa en los grupos focales de discusión y en algunos casos testimonios individuales permitiendo al equipo consultor comprender mejor la realidad y contexto de las zonas del convenio, así como los cambios, valor agregado y limitaciones existentes en el mismo.
- Las organizaciones, colectivos y grupos de segundo nivel no gubernamentales (titulares de responsabilidades) por facilitar los espacios en las comunidades/barrios meta y contribuir de forma transparente y asertiva a proceso de evaluación.
- Las instituciones y autoridades de gobierno en las zonas del convenio por su disposición de contribuir con el proceso de evaluación y su sinceridad y espíritu de autocrítica en los espacios de reflexión y diálogo mantenidos con el equipo consultor.
- Los donantes relacionados con el convenio (AECID, DG-ECHO, COSUDE) por la disposición y apertura a compartir sus reflexiones en relación con el proceso de ejecución del convenio.

El equipo consultor ha intentado respetar todas las opiniones e insumos obtenidos durante la evaluación intermedia y se hace responsable de las reflexiones e información incluida en el presente informe, considerando que las recomendaciones son pertinentes y aplicables para la ejecución de la segunda fase del convenio y en algunos casos futuros proyectos similares en el contexto de post-acuerdo de paz en Colombia.

1. RESUMEN EJECUTIVO

El convenio “Reducir la vulnerabilidad de las personas afectadas por el conflicto armado y asegurar la participación, empoderamiento, no discriminación y generación de alianzas, involucrando a las comunidades y a la institucionalidad regional y local, en Colombia” correspondiente con el Convenio AEICD 14-C01-633, se ejecuta en Colombia en los departamentos de Nariño, Cauca y Valle del Cauca desde enero 2015 y diciembre 2018. Como parte de las obligaciones contractuales del mismo entre febrero y mayo de 2017 se realiza la evaluación intermedia (correspondiente a los años 2015 y 2016) por parte de un equipo consultor externo independiente compuesto por un consultor internacional experto en evaluaciones externas y una especialista en género y procesos desarrollo local.

El presente informe recopila los principales hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas identificados durante el proceso de evaluación y posteriormente revisados y validados por parte del equipo de ejecución de Alianza en el “Taller de Análisis y Validación” celebrado en Cali los días 11 y 12 de mayo de 2017.

A continuación, se resumen los principales elementos del informe a partir de los criterios de evaluación establecidos en los Términos de Referencia y organizados según la estructura del propio informe.

Desde la fase de identificación y formulación inicial hasta finalizar los dos primeros años de ejecución, el proyecto (convenio) ha mostrado un alto grado **de pertinencia y relevancia** gracias a aspectos como: el enfoque de derechos, frente al tradicional enfoque en necesidades, plasmado en la propia definición de objetivos y resultados del Marco lógico; la selección de zonas geográficas y comunidades meta con altos grados de vulnerabilidad frente a las consecuencias del conflicto armado; y desde una apuesta clara por priorizar aspectos de inclusión y equidad de género, el Convenio integra resultados y actividades que son particularmente relevantes para aportar a las necesidades prácticas, intereses estratégicos y problemáticas de las mujeres, adolescentes y niñas y los grupos étnicos indígenas y afrodescendientes en las zonas del proyecto.

La participación en el convenio de varios donantes (AECID, ECHO y COSUDE) ha permitido hasta el momento una buena **complementariedad** y ha contribuido a cubrir las prioridades nacionales y territoriales del país. Así mismo el enfoque de trabajar con los tres grupos principales en la ruta de atención a víctimas del conflicto, como son los titulares de responsabilidades, obligaciones y derechos, está contribuyendo a mejorar la interlocución y sinergia entre los tres grupos dando lugar a acuerdos y compromisos organizativos e institucionales donde se unen voluntades y recursos para mejorar las condiciones de las víctimas del conflicto.

El **diseño** de la propuesta y enfoque de marco lógico se hizo a partir de un enfoque de derechos identificando un objetivo específico para titulares de responsabilidades, obligaciones y derechos respectivamente lo cual ha permitido que el proyecto contemple resultados y acciones concretas para responsabilizar a las organizaciones e instituciones públicas correspondientes y que las comunidades y poblaciones meta puedan ejercer sus derechos. No obstante, en la otra cara de la moneda, este enfoque dificulta medir los logros de forma individualizada y cualitativa faltando indicadores que para medir adecuadamente los cambios logrados en la vida de las familias y personas, lo cual limita poder valorar en su justa medida los muy buenos logros y el impacto que el proyecto está teniendo hasta la fecha en componentes clave de alta inversión como son los medios de vida/iniciativas productivas y las mejoras de habitabilidad con sistemas de agua, saneamiento e higiene. De igual forma se han identificado algunas debilidades en los mecanismos e instrumentos de **monitoreo** que, si bien existen no siempre están siendo aplicados a tiempo o no permiten recopilar toda la información clave necesaria.

Durante los dos primeros años de ejecución ha habido un buen seguimiento a las **hipótesis** originalmente definidas y capacidad y flexibilidad para adaptar la estrategia y acciones a los continuos cambios de contexto y buscar responder a nuevas necesidades. Todo ello ha permitido incorporar algunos factores correctivos durante los primeros años y de cara a la PAC 3 2017. Aquí merece destacarse la capacidad de adaptación al **contexto** cambiante y particularmente al proceso de paz que está dando lugar de forma acelerada a diversas amenazas pero al mismo tiempo oportunidades para el propio Convenio.

En sus dos primeros años de ejecución el Convenio ha tenido un alto grado de **cumplimiento de los resultados** esperados según los indicadores establecidos para la PAC 2 (2016). Como se analiza en detalle el capítulo de eficacia los niveles de cumplimiento más altos se han dado en aquellos componentes cuyo éxito dependían en gran medida de la gestión y recursos de Alianza y el propio convenio. Sin embargo, en aquellos resultados que dependían más de la voluntad política, recursos financieros y acuerdos con otros actores clave como titulares de obligaciones o sector privado, se presentaron mayores dificultades para la consecución de las metas planificadas. No obstante, aunque algunos resultados han resultado ser muy ambiciosos en su formulación, es importante reconocer la buena gestión y trabajo de incidencia realizado por Alianza para lograr acuerdos y sinergias con titulares de responsabilidades y obligaciones.

Desde su identificación y diseño el Convenio muestra una apuesta y compromiso firme hacia la **equidad de género** logrando hasta la fecha avances y cambios significativos como el empoderamiento, participación, liderazgo y posicionamiento de las mujeres víctimas del conflicto armado en su relación con las instituciones y organizaciones con responsabilidades y obligaciones concretas. Si bien también se presentan algunos retos y oportunidades de cara a la segunda parte del Convenio como se especifica con detalle en las conclusiones y recomendaciones.

La **gestión y ejecución** del convenio al momento de la evaluación intermedia se puede valorar como comprometida, buena y de calidad, debido principalmente a la experiencia institucional

de Alianza en el contexto del conflicto armado con un amplio conocimiento de las zonas del proyecto, unido al compromiso y profesionalismo mostrado por el equipo de ejecución que cuenta con una base sólida de personas que acumulan varios años de trabajo en la institución. En la otra cara de la moneda se han identificado algunos aspectos de la gestión e implementación que deberían ser revisados y mejorados sobre todo aquellos relacionados con instrumentos y procesos organizativos que Alianza debe adaptar progresivamente a hacia modelos de trabajo menos operativos y más vinculados al trabajo con otros y a través de otros.

Una de las principales fortalezas de convenio durante los primeros dos años ha sido la construcción de **acuerdos, sinergias** y espacios de diálogo y concertación entre los diferentes actores clave involucrados que ha permitido, en muchos casos, generar un efecto multiplicador en cascada para mover algunas voluntades políticas y recursos de otras organizaciones e instituciones. Estos espacios se han dado en el nivel comunitario con la creación de las mesas de trabajo y concertación, en el nivel territorial/municipal donde se conformaron las mesas sectoriales como espacios de participación interinstitucional y donde confluyen los titulares de responsabilidades, obligaciones y derechos y por último, en el nivel de relaciones bilaterales donde Alianza ha abierto espacios de diálogo y negociación con un número importante de actores públicos y privados con los que ha firmado convenios y compromisos de colaboración para optimizar los beneficios y alcance del proyecto a través del apalancamiento de recursos.

Durante los dos primeros años del convenio se ha dado un buen nivel de **eficiencia** en el desarrollo del mismo motivado principalmente por la complementariedad, sinergias y enfoque participativo del mismo, siendo algunos de los principales elementos que han contribuido a ello; la gestión financiera y monitoreo adecuado del gasto y ejecución presupuestaria; la co-financiación y complementariedad lograda con los recursos de los proyectos DG-ECHO y COSUDE; los convenios y compromisos de colaboración con actores del sector público y privado para optimizar los beneficios y alcance del proyecto a través del apalancamiento de recursos; y el aporte dado por las personas beneficiadas que siempre tuvieron como condición para recibir ayuda el brindar mano de obra o aporte en materiales para reducir costes y garantizar el apropiamiento.

En relación con la **sostenibilidad futura** de los logros y proceso en marcha hay un aspecto clave que debe ser considerado desde ahora como crucial. Como se ha señalado más arriba, la colaboración y sinergias con sector privado e instituciones públicas presentó algunas limitaciones, principalmente por falta de voluntad política y compromiso de los actores involucrados, y la consiguiente dejación en la asignación de recursos por parte de titulares de obligaciones, esto se debió principalmente a una premisa de “expectativa de asignación de recursos de instituciones públicas e involucramiento del sector privado”, no suficientemente realista y las elecciones de alcaldes y gobernadores del 2015 que dieron lugar a cambio de autoridades a principios de 2016, lo que dificultó una continuidad en los procesos. El reto a futuro está en que los titulares de responsabilidades y obligaciones (actores públicos y privados) tengan un rol más protagónico de forma que se apueste por la consolidación e institucionalización de las mismas una vez terminado el proyecto.

Las **recomendaciones** resultantes de la evaluación fueron presentadas, enriquecidas y validadas por el propio equipo del proyecto durante el taller de análisis y validación celebrado en Cali los días 11 y 12 de mayo de 2017. Para mejor comprensión y facilitar su implementación, las mismas se han organizado en tres categorías según se refieren a aspectos estratégicos, de coordinación-gestión o técnico-operativos.

En el **ámbito estratégico** las recomendaciones se refieren los siguientes aspectos: Que Alianza pueda transitar de un modelo basado en la ayuda humanitaria a otro vinculado a procesos más duraderos de desarrollo; La institucionalización de las mesas sectoriales municipales; Consolidar y expandir el trabajo a través de organizaciones de segundo nivel (titulares de responsabilidades); La elaboración de una estrategia-plan de acción de género para la segunda parte del convenio; buscar mayores sinergias y alianzas con otros proyectos de las zonas; la formulación de un plan de acompañamiento técnico y social intensivo para las iniciativas productivas; La revisión del convenio para integrar oportunidades de contribuir a los acuerdos de paz; Diseñar estrategias y mecanismos de protección y acompañamiento de los liderazgos que promueve y fortalece el proyecto; y la elaboración un plan de sostenibilidad contextualizado.

En relación con aspectos de **coordinación y gestión** las recomendaciones se refieren a: la adaptación de los procedimientos y mecanismos financiero-administrativos para trabajo con contrapartes; la identificación de alternativas para mantener la calidad ante los ajustes presupuestarios; y la revisión del enfoque de medios de vida para adaptarlo al nuevo contexto.

En los aspectos **técnico-operativos** las recomendaciones se relacionan con: La incorporación de un elemento de retribución/devolución económica por parte de los grupos y personas beneficiadas en las iniciativas de medios de vida y paquetes productivos; la revisión y ajuste de algunos aspectos de la Matriz de Marco Lógico; la revisión y actualización de algunos aspectos e información de la línea de base para poder medir cambios adecuadamente al final del Convenio; el diseño de un instrumento de monitoreo con sub-indicadores de proceso y cambio; revisión de los instrumentos y criterios para selección de beneficiarios; Poder explorar oportunidades de formación y capacitación “ad hoc”, según necesidades del nuevo contexto.

Finalmente, durante el taller de reflexión y validación también se identificaron las principales lecciones aprendidas hasta el momento que fueron agrupadas en aspectos político-estratégicos, de gestión y operativos.

En las **lecciones de carácter político estratégico** caben mencionarse: la necesidad de seguir apostando por alianzas; la importancia de tener como referencia los lineamientos estatales y apostando por la articulación con programas estratégicos que permitan continuar con la articulación entre los líderes y las instituciones; Esforzarse en la adaptación al nuevo marco institucional (agencias) en el contexto de postconflicto; Aprovechar el espacio estratégico brindado por Equipo de Coordinación Local algunas zonas ; En el nivel comunitario continuar fortaleciendo los procesos en marcha y consolidarlos.

En las **lecciones vinculadas a la coordinación y gestión** se identificaron las siguientes: Importancia de hacer una transición pausada entre el trabajo que se viene realizando desde Alianza hacia un modelo de trabajo más basado en la colaboración con contrapartes; En Alianza, a partir de la salida de las coordinaciones técnicas, las coordinaciones regionales deben manejar con una mirada más integral frente a los procesos;

Finalmente, en las **lecciones de nivel operativo** se identificaron las siguientes: Poner en valor y dar seguimiento a las acciones relacionadas con medios de vida desde lo individual a lo grupal; Relevancia de la continuidad con el fortalecimiento a las capacidades de los funcionarios públicos clave en la atención; la importancia de la evaluación participativa de destinatarios vs sistema convencional; La relevancia de la gestión de la información existente y hacer un mejor manejo de la misma.

2. MARCO DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN

2.1.- Objetivo, alcance y enfoque de la evaluación.

Objetivo General (según TdR):

El principal objetivo de la evaluación es establecer recomendaciones en torno al diseño de la intervención, los procesos que impulsa y los resultados alcanzados hasta el momento, para su posterior incorporación para la corrección de posibles desviaciones en el segundo tramo de la intervención.

Siendo que se trata de una evaluación intermedia tienen un peso mayor las necesidades informativas relativas a los procesos impulsados por el convenio y las alianzas estratégicas generadas.

A través la evaluación intermedia “se pretende mejorar la calidad de la intervención, incorporar los aprendizajes a la toma de decisiones, generar capacidades y, a través de la rendición de cuentas al organismo financiador y a las poblaciones con las que se trabaja, fomentar la cultura de transparencia así como profundizar en la coherencia de la intervención en relación al contexto nacional y la experiencia de intervención de Alianza por la Solidaridad en el área en este sector de intervención”

Alcance y enfoque (Según TdR)

El Convenio AECID 14-CO1-633, perteneciente a la convocatoria de 2014, que se desarrolla entre el 1 de enero de 2015 y el 31 de diciembre de 2018. La evaluación intermedia cubre el período del 1 de enero de 2015 a 31 de diciembre 2016, que corresponde a los PAC 1 y 2.

Además de los requerimientos legales del donante la evaluación intermedia responde principalmente al “reconocimiento por parte de Alianza por la Solidaridad de la importancia de

la evaluación externa que permite dar respuesta a las necesidades de información sobre la marcha de las acciones, el diseño de la intervención, y aportar recomendaciones que permitan el ajuste de las mismas. El hecho de configurarse como una evaluación externa, permitirá el aporte de una perspectiva externa que puede contribuir con nuevos elementos que hasta ahora no se hayan tenido en cuenta”. (Según TdRs)

A la luz de los acuerdos de paz entre el Gobierno y las FARC y su implementación se abre un nuevo escenario y por ello esta evaluación llega en un momento oportuno ya que deberá analizar *“la adecuación del diseño de la intervención y la implementación de la misma, y se adapte a una estrategia de construcción de Paz en un contexto político y social complejo donde se refleja una Colombia dividida a partir de los resultados obtenidos en el plebiscito con las nuevas realidades que se devienen tras la firma del Acuerdo de Paz” (Según TdRs)*

Así mismo los TdR ponen énfasis en que *“Las recomendaciones serán utilizadas por el equipo gestor para mejorar la calidad de la intervención, incorporar los aprendizajes a la toma de decisiones, generar capacidades y, a través de la rendición de cuentas a los organismos financiadores, fomentar la cultura de transparencia así como profundizar en la coherencia de la intervención en relación al contexto y la experiencia de Alianza por la Solidaridad en los países y aplicar a intervenciones futuras con financiadores como ECHO, COSUDE, ACNUR, entre otros, y por los actores locales implicados, para fomentar la calidad, impacto, pertinencia, eficacia y eficiencia, así como la sostenibilidad”*

Los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas serán puestos en manos de los actores implicados en el Convenio para que puedan ser considerados e integrados en la segunda mitad de ejecución del convenio (PAC 3 y 4)

Prioridades y temas clave propuestos por el equipo evaluador

Atendiendo a los objetivos y resultados definidos en el proyecto y el espíritu y énfasis plasmado en los TDR, el equipo evaluador propuso poner particular énfasis en los siguientes aspectos de la evaluación:

- 1) **Cambios de contexto.** Identificar cambios en el contexto y posibles estrategias de adaptación a partir de los Acuerdos de Paz Gobierno- FARC.
- 2) **Análisis de socios y alianzas.** Identificar potenciales nuevas alianzas y colaboraciones en función de los resultados obtenidos y nuevas oportunidades. Revisar el valor agregado de las existentes y necesidades de fortalecimiento de capacidades.
- 3) **Modelo de gestión.** Valorar el modelo de gestión y su funcionamiento para el logro de los resultados del proyecto. Aquí se valorarán elementos como los mecanismos de toma de decisiones, estructura de ejecución, recursos humanos y materiales disponibles.
- 4) **Participación, involucramiento y liderazgo** hasta el momento de las instituciones y organizaciones (titulares de obligaciones y responsabilidades) vinculadas al Convenio en el nivel territorial y nacional.
- 5) **Calidad de la ejecución.** Valorar la calidad de los procesos de ejecución focalizado en las actividades y si éstas están permitiendo lograr los resultados. Aspectos como calidad de procesos de capacitación y formación, obras físicas, desarrollo de capacidades etc.

- 6) **Eficiencia.** Análisis de si el gasto e inversión es el más apropiado y está permitiendo cumplir con los resultados y actividades. Valorar si la gestión y sinergias con otros está generando valores agregados y multiplicando beneficios. Identificar ajustes y oportunidades para mejorar eficiencia
- 7) **Enfoque de género.** Análisis detallado acerca de cómo el Convenio está integrando elementos de inclusión y enfoque de género en sus acciones (Ej.: instrumentos de medición, indicadores de cambio, etc.)
- 8) **Planificación de la sostenibilidad.** Hacer una valoración de los diferentes factores de sostenibilidad y analizar cuan cerca está el proyecto de crear las condiciones para el cumplimiento de los mismos al finalizar el Convenio. Este análisis se hace por cada factor de sostenibilidad (Legal, político-institucional, organizativa, social, económica, tecnológica, de género, cultural)

2.2.- Criterios de evaluación

CRITERIO
Pertinencia
La evaluación de la pertinencia consiste en valorar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza.
Coherencia
Que analiza el alineamiento, compatibilidad, complementariedad de la intervención con otras estrategias
Mensurabilidad y diseño
La evaluación de la mensurabilidad se centra en el diseño y en los sistemas de seguimiento establecidos en el marco de la intervención.
Eficacia
La evaluación de la eficacia trata de medir y valorar el grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos, es decir, persigue juzgar la intervención en función de su orientación a resultados.
Eficiencia
El análisis de la eficiencia hace referencia al estudio y valoración de los resultados alcanzados en comparación Con los recursos empleados
Participación y articulación
Se centra en los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas de la intervención y su articulación con otros actores.
Viabilidad Sostenibilidad (proyección)
El análisis de viabilidad valora la proyección de continuidad y sostenibilidad de los resultados y procesos una vez ha concluido el convenio

Tabla 1 Criterios de Evaluación

2.3.- Desarrollo y metodología de la evaluación

La evaluación se realizó durante un período estimado de 10 semanas entre los meses de febrero y mayo de 2017

Metodológicamente el proceso de evaluación se dividió en 4 fases:

- ⇒ Fase 1: Trabajo de gabinete y aproximación técnica y metodológica (revisión documental y elaboración del plan de trabajo y documento metodológico. La metodología íntegra del proceso de evaluación se puede consultar en el anexo 04
- ⇒ Fase 2: Trabajo de campo preparación y levantamiento de información primaria visitando las tres zonas del proyecto entre el 27 de febrero y 15 de marzo 2017. (ver agendas detalladas en anexo 02)
- ⇒ Fase 3: Análisis y elaboración de primer borrador informe (abril-mayo 2017)
- ⇒ Fase 4: Taller de validación y presentación del primer borrador de informe (Cali, 11 y 12 mayo 2017)
- ⇒ Fase 5: Elaboración y aprobación de la versión final del informe de evaluación (junio 2017)

2.4.- Condicionantes y limitaciones del proceso

La evaluación se ha desarrollado con normalidad según la metodología y calendarios previstos y no se ha producido ninguna situación o imprevistos que hayan condicionado significativamente el proceso de recopilación de información y análisis de la misma. No obstante, existen algunos condicionantes y limitaciones que es necesario señalar:

- Por incompatibilidad de agendas y finalizaciones de contrato algunos informantes clave no pudieron ser entrevistados.
- Rotación de personal no poder hablar con algunos actores clave.
- Para la elaboración del primer borrador de informe el equipo evaluador trabajó principalmente con el informe de avance de la PAC 2 2016 y el definitivo se recibió los primeros días de junio de 2017 sirviendo para triangular cotejar algunas informaciones para la versión final del informe.

3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA

3.1 Resumen

El convenio implica un trabajo conjunto con titulares de derechos obligaciones y responsabilidades, fortaleciendo sus capacidades para la prevención y resolución de conflictos y la construcción de paz. Se desarrolla en torno a tres objetivos: el primero con las acciones dirigidas a titulares de responsabilidades y su relación con titulares de derechos y obligaciones, desde la generación de redes de apoyo a las comunidades para la resolución de problemáticas y conflictos relativos a situaciones de desigualdad e inequidad y la puesta en marcha de sus propios reglamentos internos y propuestas de desarrollo. El segundo objetivo recoge las acciones dirigidas a los titulares de obligaciones para generar acuerdos y espacios de concertación con titulares de obligaciones con el fin de fomentar la asunción de las mismas. El tercer objetivo aglutina las acciones dirigidas a titulares de derechos que son la población afectada por el conflicto armado (confinada, desplazada, en riesgo de desplazamiento, retornada), en un alto porcentaje afrocolombiana, lo que supone una condición de vulnerabilidad añadida. El convenio se ejecuta en los departamentos de Nariño, Cauca y Valle del Cauca entre enero 2015 y diciembre 2018.

3.2 Objetivos y resultados del convenio

Objetivo General

Contribuir a la transformación de estructuras de inequidad y conflictos en el ámbito social, económico y político en las zonas afectadas por el conflicto en el suroccidente colombiano.

Objetivos Específicos y Resultados

OBJETIVOS	RESULTADOS
ACCION 1 TITULARES DE RESPONSABILIDADES OBJETIVO 1 Promover iniciativas de trabajo conjunto del tejido económico y social en las zonas focalizadas del suroccidente colombiano.	Resultado 1 Mejorados los mecanismos de resolución de conflictos existentes relativos a situaciones de desigualdad e inequidad social, la gestión y protección del territorio con el apoyo de actores públicos, sociales y económicos Resultado 2 Promovida la generación y el afianzamiento de redes y APP, para el fortalecimiento del tejido económico, acceso de la ciudadanía a derechos, bienes públicos y servicios básicos. Resultado 3: Se habrán promovido procesos de investigación e innovación adecuados a las zonas del convenio y sus problemáticas específicas
Acción 2. Titulares de Obligaciones Objetivo Especifico 2:	Resultado 1 Fortalecida la institucionalidad pública para la formulación, armonización e implementación de políticas públicas que faciliten la participación y el acceso al goce efectivo de los derechos de la

Fortalecer las capacidades de actuación de las instituciones públicas para el cumplimiento de sus obligaciones frente al acceso a derechos y la prestación de servicios básicos.	ciudadanía
	Resultado 2 Fortalecidos espacios institucionales de conciliación y resolución de conflictos, que permitan resolver las problemáticas identificadas en las comunidades.
Acción 3. Titulares de Derechos Objetivo Especifico 3. Fortalecer capacidades de hombres y mujeres en la resolución de conflictos, negociación y exigibilidad de derechos económicos, sociales, culturales y ambientales y colectivos ante las entidades responsables de su garantía efectiva.	Resultado 1 Fortalecidas las capacidades de las comunidades en planificación y ordenamiento mediante la generación de espacios de convivencia y la promoción de mecanismos propios de prevención y resolución ante conflictos internos y amenazas.
	Resultado 2 Fortalecidos mecanismos para el conocimiento y exigibilidad de derechos y condiciones para el ejercicio del liderazgo
	Resultado 3 Fortalecidas capacidades de negociación de las comunidades con actores externos y potenciados o mitigados los efectos producidos por estos.

Tabla 2 Objetivos específicos y resultados

3.3 Socios ejecutores y población meta

Lo socios locales para el desarrollo del convenio son distintos titulares de obligaciones, titulares de responsabilidades a nivel nacional, departamental -regional y local y titulares de derechos, según detalle siguiente:

Titulares de Obligaciones

Nivel Nacional: Ministerio de Agricultura, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Interior, Ministerio de Salud y Protección, Consejería presidencial para la equidad de la mujer, Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE), Instituto Colombiano de Créditos educativos y estudios en el exterior (ICETEX), Departamento de Prosperidad Social (DPS), Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV), Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), Universidad Nacional de Colombia, Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER), Banco Agrario Colombiano.

Nivel Departamental y Regional (comunes a las zonas del Convenio): Secretaría de Educación, Secretaría de Infraestructura, Secretarías de salud, Secretaría de Convivencia para la Sociedad Civil, Secretaría de la Mujer, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Comités Territoriales de Política Social (COMPOS), Comités Territoriales de Justicia Transicional

Municipales y Departamentales (CTJT), Defensorías del Pueblo Regional y Municipales, Personerías Municipales.

Valle del Cauca: Oficina de Paz y Convivencia de la Gobernación del Valle del Cauca, Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC), Universidad del Pacífico, Universidad del Valle.

Cauca: Universidad del Cauca, Oficina de Cooperación Internacional de la Gobernación del Cauca, Compañía Energética de Occidente, Contrato Plan Cauca, Espacio Regional de Paz, Parques Nacionales Naturales PNN, Corporación Regional Autónoma del Cauca (CRC), Secretaria Obras Publicas El Tambo, Oficina de Cooperación Internacional.

Nariño: Gobernación de Nariño, Centrales Eléctricas de Nariño (CEDENAR S.A. E.S.P.), AQUASEO S.A., Casa de Justicia, Centro de Conciliación en Derecho, Comisaría de Familia y Comité de Género, Unidad Municipal de Atención y Orientación, Unidad de Restitución de Tierras, Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), Universidad de Nariño.

Titulares de responsabilidades

Nivel Nacional: Proceso de Comunidades Negras PCN, Organización Nacional Indígena de Colombia (ONIC), Servicio Jesuita a Refugiados (JRS), Alto Comisionado para las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), Médicos Sin Fronteras, Organización Internacional para las Migraciones (OIM), Comité de la Marcha, Ecopetrol, Fundación Éxito, Fundación Carvajal, Asociación de Fundaciones Empresariales AFE.

Nivel Departamental y Regional: Palenque Regional El Congal, Palenque Regional Alto Cauca, Red de Consejos Comunitarios del Pacífico Sur RECOMPAS, Consejos Comunitarios, Cabildos Indígenas, Juntas de Acción comunal, Junta Central Uribe, Asociación de Cabildos Indígenas del Valle del Cauca (ACIVA-RP), Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC), Observatorio Pacífico y Territorio de la Fundación Universitaria Claretiana, Observatorio de Territorios Étnicos de la Universidad Javeriana, Red por la Vida y los Derechos Humanos, Congreso de los Pueblos, Pastoral Social Buenaventura y Tumaco, Fundación Nacional Batuta, Fundación para la Estimulación el Desarrollo y Las Artes (FEDAR), Federación Nacional de Cafeteros , RACAFÉ, Agroinnova, Asocomunal, Fundación Social Valle de Pubenza, Smurfit Kappa Cartón de Colombia, Ecopetrol, Cámara de Comercio, Escuela Taller Buenaventura y Popayán, HIDROPACÍFICO S.A. E.S.P, MALLAMAS EPS Indígena, Fundación de la Sociedad Portuaria de Buenaventura (FSPB), Fundación Rostros y Huellas del Sentir Humano.

Titulares de derechos, población meta

La población meta directa de este Convenio son los/las titulares de derechos, que involucra 24.045 personas (12.226 mujeres y 11.819 hombres), donde alrededor del 51 % son mujeres o niñas. Cauca (Municipios Tambo, Balboa, Buenos Aires), 7.187 personas (3.450 mujeres y 3.737 hombres); Nariño (Municipios Tumaco), 6.310 personas (3.344 mujeres y 2.966 hombres); Valle del Cauca (Municipio de Buenaventura), 10.548 personas (5.432 mujeres y 5.116 hombres). Población afectada por el conflicto armado (confinada, desplazada, en riesgo

de desplazamiento, retornada, vulnerable). Mujeres y Población joven. Población Afro (64.5%), indígena (3.3 %), mestiza (32.2%) y blanca (0.1%).

4. ANÁLISIS DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO

4.1.-Pertinencia y relevancia

El presente análisis de **pertinencia** busca valorar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza y responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿La intervención del Convenio responde a las necesidades de los y las titulares de derechos?
- ✓ ¿La intervención del Convenio está adaptada al rol de las organizaciones/instituciones los titulares de responsabilidades y obligaciones?
- ✓ ¿La estrategia de intervención responde a la problemática, necesidades e intereses de hombres y mujeres de forma diferenciada?
- ✓ ¿El diseño de la intervención esta adecuado al contexto provocado por el conflicto armado y sus efectos directos e indirectos en la población más vulnerable?
- ✓ ¿Las estrategias del Convenio se han ido adaptando a cambios de contexto y los efectos del proceso de paz y la firma del Acuerdo de Paz?
- ✓ ¿Se han identificado cambios y factores correctores para los años 2017 y 2018?

Se puede afirmar que el proyecto ha demostrado un alto grado de pertinencia, coherencia y relevancia con relación a: las necesidades de los grupos meta, del área geográfica seleccionada, (incluidas las comunidades de intervención seleccionadas), en relación con el contexto y necesidades de la población intervenida. En cuanto a la relevancia de las acciones del proyecto, la gran mayoría responde a las necesidades y problemas identificados tanto en el nivel comunitario como municipal. El proyecto ha trabajado 3 componentes fundamentales, los cuales, a nivel general también se consideran pertinentes, considerándose adecuados los resultados y objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza el proyecto.

El primer elemento positivo de la pertinencia de la acción, es que la formulación del proyecto y del marco lógico (como elemento sustancial sobre el que pivota la intervención propuesta), está basado en **un enfoque de derechos**, frente las formas tradicionales de planificación del desarrollo basadas únicamente en la lógica de necesidades. Así se plasma en la propia definición de objetivos y resultados del Marco lógico, donde se elige una estructura diferenciada y **se asigna un objetivo específico por cada titular de derechos, obligaciones y responsabilidades**. Este hecho permite poder segmentar de forma más precisa la participación de cada tipo de actor, sin por ello perder en la ejecución práctica de las acciones, la interrelación e interacción necesaria entre distintos tipos de actores. Lo mismo sucede en el nivel desagregado inferior de los resultados.

Como resultado de esta estrategia diferenciada y segmentada de planificar la intervención, el proyecto está teniendo una mayor incidencia en el rol, responsabilidades y acciones de los titulares de responsabilidades y obligaciones. Aunque no ha sido un proceso falto de dificultades, esta estrategia ha permitido a los titulares de derechos, lograr **avances importantes en el acercamiento y definición de mecanismos de exigibilidad hacia las**

instancias garantes, así como mejorar el dialogo en la interacción entre actores, al definir de mejor manera, la responsabilidad de cada quién.

Respecto a las acciones, cabe mencionar que la línea secuencial entre un buen diagnóstico, una buena estrategia de intervención y el diseño y ejecución de una buena acción, se cumple en la definición de la intervención. Por lo tanto, las acciones definidas son el resultado de un análisis exhaustivo de tipo social, económico, de vulnerabilidad, de pobreza y de conflictividad social y aquella derivada del conflicto armado. Este análisis está basado en un diagnóstico, que supone: a) además de una foto estática (con alto nivel de precisión), b) una foto dinámica que refleja el momento histórico que vive el país y las regiones definidas, y c) intuye y anticipa los posibles “cambios sobre la marcha” que se pueden ir dando, y como los mismos afectan o afectarán a cada segmento de población titular de derechos priorizada en el convenio. El resultado de todo ello, son la definición de acciones pertinentes para las necesidades identificadas (medios de vida-proyectos productivos, resolución conflictos, relaciones entre titulares de derechos y responsabilidades y obligaciones, mejoramiento de condiciones sanitarias, empoderamiento/capacitación, liderazgo de mujeres, de jóvenes, fortalecimiento de grupos étnicos afro-descendientes, etc.),

Respecto al **rol de los titulares y sus necesidades analizados**, la intervención del proyecto se enmarca dentro de: 1) la legalidad existente a nivel nacional, regional y local, 2) la distribución competencial del rol de cada uno de los organismos y/o actores titulares de obligaciones, derechos y responsabilidades y 3) los instrumentos de planificación del desarrollo de cada uno de estos actores. La propia formulación del convenio refleja, enlista y valora (de manera positiva y/o negativa) la legislación, las competencias y los instrumentos de planificación, para definir si son elementos que generan inercia para la consecución de los resultados o si se convierten en elementos obstaculizadores de los mismos. Para ilustrar con un ejemplo: se identifica que la legislación que fomenta el cambio de propiedad y/o titularidad del territorio, va en contra de los derechos de los afrocolombianos. (Problemáticas priorizadas, página 36)

Esta buena definición de oportunidades y/o necesidades del rol de cada uno de los actores, permite definir convenios de colaboración, procesos de desarrollo de capacidades, y sinergias para definir las distintas responsabilidades (Ejemplo: para definir como se reparten el ejercicio de competencias, control de gasto, etc... entre la Unidad de Atención y Orientación de Tumaco, la Secretaría de Gobierno y la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, páginas 22 y 23).

Respecto a la pertinencia de **zonas geográficas y población meta**, grupos afectados por conflicto, se puede decir que hay una buena pertinencia en la definición y selección de zonas geográficas de intervención. Se parte de un análisis holístico de su situación económica, cultural y social en función de su ubicación geográfica, y su exposición & afectación al conflicto, definiendo así comunidades meta con altos grados de vulnerabilidad frente a las consecuencias del conflicto armado. Incluso la definición geográfica alcanza elemento de análisis pormenorizado de rango infra-municipal, tales como análisis de las zonas rurales, urbano y semi-urbano (periferia urbana), análisis de factores de marginalidad e influencia de dinámicas globales, en cada una de ellas (narcoactividad, contrabando, restricciones de pesca

nocturna, etc.). Es así que la selección final se termina abarcando zona de influencia del proyecto en los municipios como Buenos Aires y Tumaco donde existen “zonas veredales transitorias de normalización” definidas dentro de los acuerdos de paz con las FARC-EP. Conviene mencionar en este acápite, y siguiendo la línea de pertinencia de la acción (ya que también es una ZVTN), el caso de la inclusión del Municipio de Caldon en el Cauca. Para ello, ya se ha pedido autorización a la AECID para su inclusión, habiendo recibido la pertinente aprobación. Así es que para la PAC3 se realizaran algunas acciones en Caldon en extensión del ámbito geográfico de intervención.

Respecto a la **experiencia previa y continuación de actividades del pasado**, se puede afirmar que Alianza y su equipo de coordinación llevan muchos años de trabajo en la zona. La apuesta de este convenio, rescata la inercia y las lecciones aprendidas del trabajo de procesos anteriores, pero evoluciona hacia poblaciones y enfoques con característica nuevas. No solo se articulan elementos de desarrollo económico y social, sino que ahora, los mismos alcanzan una nueva dimensión como elementos clave de construcción de paz en el marco del nuevo contexto. Hay por lo tanto un cambio de paradigma de trabajo en la transición desde los anteriores y permanentes procesos de emergencia, hacia soluciones más sostenibles, que son el sustrato de una nueva dinámica política, económica y social.

En esta realidad poco previsible y dinámica, el equipo de Alianza ha tenido en todo momento una actitud de análisis y reflexión permanente para adaptar sus acciones y que éstas sean pertinentes y relevantes en una realidad cambiante y de múltiples caras en el marco de la negociación, firma y posterior implementación de los acuerdos de paz.

Pero esta actitud de análisis y reflexión permanente para el nuevo contexto de contribuir al proceso de paz, no solo ha sido y es necesaria en el equipo de Alianza, sino que ha sabido permear, en el resto de actores titulares de responsabilidad y obligaciones principalmente, aunque también en los titulares de derechos. (Ejemplo, la elaboración de reglamentos a los consejos comunitarios y el acompañamiento a los mismos, deben de adaptarse ya a esta clave). Es en este sentido que la intervención ha buscado en todo momento adaptarse al nuevo contexto.

Desde una apuesta clara por priorizar **aspectos de inclusión y equidad de género**, el Convenio integra análisis previos con datos desagregados, (Ejemplo, información basada entre otros documentos en el Diagnóstico Integral y Específico de Género de toda la Estrategia de trabajo de Alianza en Colombia) y por lo tanto establece, estrategias diferenciadas, ofreciendo como resultado la definición de actividades que son particularmente relevantes para aportar a las necesidades prácticas, intereses estratégicos y problemáticas que enfrentan las mujeres, adolescentes y niñas y los grupos étnicos indígenas y afrodescendientes en las zonas del proyecto. (Todo ello en el marco de la Política de Equidad de Género para las mujeres, elaborada por el Estado colombiano, así como el Plan Integral para una Vida Libre de Violencia contra las Mujeres).

Finalmente es importante destacar que la intervención se mueve en un contexto dinámico donde constantemente se reubica el accionar de los actores titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades, y donde Alianza ha sabido el transitar de **la ayuda humanitaria a procesos**

más sostenibles de construcción de paz y desarrollo, sabiendo adaptar acciones e intenciones, así como el enfoque de las mismas. No obstante, todavía existen algunos aspectos de esa “transición” que es necesaria revisar y adaptar progresivamente como son los grupos meta y criterios de selección de los mismos, el tipo apoyo en medios de vida e iniciativas productivas, o los procesos de fortalecimiento de organizaciones de segundo nivel entre otros.

4.2.-Coherencia

El presente análisis de **coherencia** analiza el alineamiento, compatibilidad, complementariedad de la intervención con otras estrategias y responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿El convenio está alineado y armonizado con otros instrumentos de planificación nacional y territorial?
- ✓ ¿Desde el diseño se ha tenido en cuenta las posibles sinergias con otros actores para lograr un mayor impacto e incidencia?
- ✓ ¿Las acciones para incentivar la participación en la política pública de las comunidades y sus organizaciones se han desarrollado desde una estrategia que facilite su sostenibilidad en el tiempo?
- ✓ ¿Se han incentivado las relaciones interinstitucionales y comunitarias entre los diferentes actores para propiciar la complementariedad y la retroalimentación entre ellos, y propiciar estrategias compartidas?
- ✓ ¿Se ha diseñado una estrategia adecuada que facilite la interlocución entre los diferentes actores públicos y privados que son responsables de la atención a la población afectada por el conflicto armado, y se ha tenido la capacidad institucional para ponerla en marcha eficazmente?

En términos generales el convenio tiene un alto nivel de coherencia, pertinencia y relevancia. El plan Nacional de Desarrollo, el Marco de Asociación País España - Colombia, así como la estrategia de Alianza en Colombia concretada en el Plan País, tienen en común elementos temáticos, políticos, territoriales y de enfoque que permiten verificar la coherencia del convenio desde su formulación.

Estas a su vez, guardan estrecha relación con el contexto que se presentaba al momento de la formulación del convenio, de proceso de negociación de Paz en la Habana, que deriva en 2016 en la firma del acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera firmado entre el Gobierno Nacional y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia- FARC, y su posterior implementación en 2017, así como el proceso de negociación con el Ejército de Liberación Nacional –ELN.

Los territorios elegidos en el sur del país, han sido históricamente afectados por el conflicto armado y múltiples violencias, presentan altos niveles de pobreza y desigualdad, entre ellas las de género y étnicas. El convenio asume trabajar desde un enfoque basado en Derechos Humanos, que busca transformar las desigualdades, las inequitativas relaciones de poder en distintos ámbitos, y las múltiples discriminaciones que afectan el desarrollo humano y social.

El convenio centra sus objetivos y acciones en la construcción de paz y resolución de conflictos, privilegiando la gestión de alianzas públicas y privadas, que contribuyan a transformar problemas estructurales. Involucra los titulares de obligaciones, de responsabilidades y derechos como actores fundamentales para avanzar en la construcción de paz territorial, entendiendo que esta es una tarea central para el conjunto de la sociedad en Colombia y que

involucra a todos y todas, y que cobra especial relevancia en el actual proceso de implementación del acuerdo con la FARC .

El Enfoque del convenio favorece y facilita la relación y sinergia entre los múltiples factores claves en el contexto colombiano, como son los titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones, propiciando a través de la implementación de este, mayores escenarios para la interlocución, y la construcción de alianzas. Incluso el convenio logra tener una mayor incidencia en el rol y responsabilidades de los titulares de responsabilidades y obligaciones, y a los titulares de derechos le ha posibilitado lograr avances significativos en la exigibilidad hacia las instancias garantes.

Este relacionamiento permanente entre los distintos titulares, ha potenciado el empoderamiento y cualificación de los/las titulares de derechos, al participar de procesos de formación, y contar con los escenarios propiciados y facilitados por el convenio para interlocutar e incidir frente a los titulares de responsabilidades y obligaciones, desde los espacios de formulación, seguimiento e implementación de políticas públicas, construcción de planes de desarrollo, entre otros, ganando reconocimiento y posicionamiento, tal es el caso de las organizaciones afro-descendientes participantes del Cauca y el Valle del Cauca. Estas acciones de incidencia han permitido a los titulares de derechos afianzar su empoderamiento individual, familiar y colectivo, especialmente a las mujeres.

En el nivel nacional, el convenio se armoniza con el Plan Nacional de Desarrollo, pero también con los planes de desarrollo local en los territorios del sur del país donde se implementa, así como con el marco de Asociación País España Colombia.

El Plan Nacional de desarrollo Colombia 2014-2018: “Todos por un nuevo país”, aprobado por la Ley 1753 del 9 de junio de 2015 plantea como objetivo base “construir una Colombia en paz, equitativa y educada”.

Prioriza 5 estrategias transversales, son ellas:

1. Competitividad e infraestructura estratégicas.
2. Movilidad social.
3. Transformación del campo.
4. Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz.
5. Buen gobierno.

En distintas medidas el convenio aporta y se relaciona con ellas como se verá en el cuadro siguiente.

El Marco asociación País MAP España - Colombia (2015-2019) plantea una estrategia compartida hacia objetivos de desarrollo humano, reducción de desigualdades y construcción de paz. Este se enmarca en el contexto Colombiano, planteando como principal objetivo “contribuir al fortalecimiento del Estado Social de Derecho para la construcción de una paz estable y duradera y la prevención de conflictos en Colombia”

Con respecto a la estrategia de Alianza en Colombia, plasmada en el Plan País 2015-2016 esta incluye un enfoque de trabajo sustentando en derechos humanos, además de un enfoque diferencial (de género, étnico y generacional, territorial), que busca contextualizar y dirigir las intervenciones desde estrategias de inclusión de las poblaciones en situaciones de mayor vulnerabilidad y esto lo incorpora totalmente en el convenio mismo y en la implementación de este durante. En este sentido se conecta con el actual MAP donde explicita que se promoverá la transversalización efectiva del enfoque de Derechos Humanos y Género en Desarrollo.

El convenio contribuye claramente a las prioridades nacionales y territoriales del país. Desde su concepción define su aporte a las prioridades definidas por el país, el donante (AECID) y la propia estrategia de trabajo de Alianza en materia de atención a víctimas del conflicto y de contribución activa a la construcción de los procesos de paz

Así mismo el convenio cuenta con resultados y actividades concretas que han posibilitado el fortalecimiento de la interlocución, relacionamientos estrategias y sinergias entre actores públicos y privados. Y puesto en los territorios concretos, se valora la complementariedad lograda entre distintos donantes y las acciones desarrolladas que hasta el momento han permitido tener un enfoque integral y relacional (ECHO, COSUDE y AECID) donde se evidencia la contribución de cada uno de estos actores cooperantes a las necesidades de las víctimas, que va desde garantizar ayuda humanitaria a nuevas familias desplazadas, hasta el trabajo de formación en liderazgo y empoderamiento, en complementariedad con el apoyo a iniciativas productivas organizadas realizado con familias confinadas, re-asentadas o en desplazamiento de mayor duración.

Identificando algunos elementos claves y estratégicos de coherencia podríamos mencionar:

Instrumento	Elementos relacionados con temas del convenio	Acciones del convenio relacionadas
Plan Nacional de desarrollo Colombia (2014-2018)	Construcción de Paz como elemento central priorizado en este periodo, poniendo al centro la finalización del conflicto armado, y la garantía de derechos. Apela a un proceso participativo, que incluya el dialogo entre gobierno, instituciones estatales, organizaciones sociales, comunidades en los territorios, sector privado y empresas. Buscando que este dialogo permita prevenir, gestionar y transformar los conflictos	El objetivo del convenio se relaciona y centra en la construcción de paz, y desde múltiples acciones genera los espacios para el relacionamiento de titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades en la construcción de paz y transformación de los conflictos.
	Incluye la cooperación internacional con un papel protagónico en la construcción de paz, desde la disposición de	Alianza formula e implementa el convenio desde una visión de cooperación política, técnica y financiera que les permite

	recursos, capacidad técnica, confianza en los territorios y conocimientos para el proceso de paz, mencionando a su vez la posibilidad de la cooperación de acompañar transformaciones que el país necesita	asumirse en el compromiso de aportar a la transformación de inequidades y desigualdades en los territorios, y de liderazgo para crear y fortalecer condiciones con los distintos titulares en la construcción de paz territorial en Colombia
	Construcción de equidad para superar las brechas y desigualdades	El convenio en su totalidad contribuye con diversas estrategias en la superación de las desigualdades de género, étnicos, generacionales y territoriales presentes en los territorios de intervención, los cuales fueron seleccionados conociendo sus contextos e inequidades.
	El enfoque de orientación territorial del Plan Nacional, hace explícitas estrategias, lineamientos y cursos de acción para cada una de las regiones. En la región Pacífica se centra en desarrollo industrial y desarrollo Humano. Busca que las regiones en conexión sean protagonistas de su propia desarrollo y se fortalezcan las instituciones desde un enfoque territorial, reconociendo todos los aspectos estructurales del desarrollo y la garantía de democracia en los territorios	El convenio involucra una apuesta territorial clara en el sur del país, dada la experiencia de Alianza, el conocimiento de los distintos actores y la falta de sinergia y relacionamiento estratégico que había entre ellos. Por ello vincula los titulares de obligaciones, los titulares de responsabilidades y los titulares de derechos y genera los espacios, desde actividades diversas para profundizar la articulación entre estos, y propiciar los escenarios de construcción de alianzas, y con ello de desarrollo local y territorial
	En la focalización de acciones en los territorios, vincula a entre las dimensiones de diagnóstico y priorización la “caracterización regional de las dinámicas e incidencias del conflicto armado y la violencia en el territorio nacional”, buscando mejoras en seguridad y derechos humanos. Promoción de instrumentos para avanzar en el acceso a verdad, justicia, reparación y garantías de	El convenio aporta en la visibilización y caracterización de las dinámicas territoriales de las violencias, ha realizado varios documentos al respecto y ha trazado estrategias y acciones (ruta de atención, procesos formativos como la escuela, acciones de incidencia) que propenden por la superación de los conflictos, el restablecimiento de derechos, y la creación de condiciones para el acceso de las

	no repetición para las víctimas	víctimas a la verdad, justicia, reparación y garantías de no repetición.
	En términos de derechos de las mujeres y enfoque de género, incluye desarrollos para las mujeres rurales, mujeres indígenas, y la promoción de la participación de las mujeres en cargos de elección popular.	El convenio ha planificado e implementado desde sus objetivos, estrategias y actividades el trabajo sistemático y sostenido con mujeres y organizaciones, para la defensa de sus derechos, la promoción de la participación social y política, la concreción de procesos de empoderamiento en lo individual, familiar, y colectivo, así como la autonomía económica, desde el incremento de su participación para el control y gestión de recursos desde las iniciativas productivas.
	En la eliminación de todas las formas de violencia contra las mujeres, el plan avanza en las medidas de atención para las mujeres, desde las rutas de atención integral a víctimas de violencia de género en sectores de salud, justicia y protección, además de la transferencia de recursos del sistema general de salud a las entidades territoriales	El convenio incluye en los diversos procesos formativos que implementa, entre ellos, las escuelas de liderazgo, un trabajo sostenido alrededor de la eliminación de todas las formas de violencia contra las mujeres, con priorización especial en la violencia sexual en medio del conflicto armado, que se circunscribe a estos territorios. Así mismo, durante estos dos años, ha promovido procesos de actoría política con las mujeres y sus organizaciones para la visibilización de la problemática, la inclusión de esta en los planes de desarrollo local, y la incidencia en relación con los titulares de obligaciones para exigir rutas de atención de violencia contra las mujeres efectivas y eficaces.
Marco Asociación de país Colombia (2015-2019)	En su objetivo plantea contribuir al fortalecimiento del Estado Social de Derecho para la construcción de una paz estable y duradera y la prevención de conflictos en Colombia, con priorización entre	El presente Convenio apunta en la definición de objetivos al fortalecimiento de capacidades de titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades para la prevención y resolución de

	otras de las zonas de intervención del convenio como lo son Cauca, Nariño y Valle del Cauca.	conflictos y la construcción de paz. Por lo tanto, la vinculación entre el Convenio y el MAP es directa
	Las orientaciones estratégicas del MAP se corresponden con el convenio en implementación, ellas son: a. Consolidar los procesos democráticos y el Estado de Derecho b. Promover oportunidades para los más pobres c. Cohesión social (Agua y saneamiento) d. Promover los derechos de las mujeres y la igualdad de género	El convenio se conecta con estas orientaciones estratégicas del MAP desde los objetivos mismos, y los resultados planteados, donde incluye las 4 orientaciones estratégicas en mención, desde una visión integral que asume en todas las acciones del convenio.
	El MAP prioriza entre las zonas en Colombia a Cauca, Nariño y Valle del Cauca, zonas de intervención del convenio.	En la identificación y planificación del convenio se tuvo un análisis holístico que posibilitó la decisión de las zonas territoriales, teniendo en cuenta su situación económica, política, cultural, así como su geo ubicación, en relación con los impactos del conflicto armado en Colombia. Que hoy implican incluso desafíos al convenio con la ubicación de “zonas veredales transitorias de normalización” definidas dentro de los acuerdos de paz con las FARC-EP en los municipios de influencia del convenio, como Buenos Aires y Tumaco

Tabla 3 Elementos claves y Estratégicos

En términos de las relaciones, el convenio desde su formulación intención fue la generación y/o fortalecimiento de alianzas en los territorios municipales y departamentales, pero también a nivel nacional, para el cumplimiento de los resultados y de los objetivos propuestos, y ha sido coherente con ello, al promover relacionamientos entre los titulares de derechos, titulares de obligaciones y titulares de responsabilidades para lograr un mayor impacto.

A nivel departamental es de destacar las relaciones con la Gobernación de Nariño (Oficina de Cooperación Internacional), Corponariño, ICBF Nariño, Gobernación del Cauca, Defensoría Regional de Nariño y Cauca, e Instituto Colombiano Agropecuario – ICA-, con las cuales se ha logrado articulación de acciones alrededor de gestión del Riesgo, planificación de acciones

ambientales, expedición de permisos, implementación de mesas de trabajo, desarrollo de procesos formativos, fortalecimiento de capacidades a funcionarios/as, asesorías técnicas, entre otras.

A nivel Municipal, en el contexto de la llegada de las nuevas autoridades locales y la construcción de planes de desarrollo, Alianza generó una estrategia de incidencia, que pasó por el fortalecimiento de capacidades individuales y colectivas de las organizaciones, la identificación de necesidades prácticas e intereses estratégicos de las comunidades, logrando incorporar las propuestas que venía construyendo con las organizaciones en los distintos territorios, aumentando la participación activa de hombres y mujeres. Así mismo con los titulares de obligaciones, desarrolló una estrategia de apoyo concreto en la formulación de los planes de desarrollo con las Alcaldías municipales de Balboa, Buenos Aires, el Tambo, Buenaventura y Tumaco.

A su vez, en el marco del convenio, se puede constatar en los informes entregados y fuentes de verificación, los diversos convenios formales e informales que ha desarrollado Alianza para la realización de las actividades y logro de los resultados, y que dan cuenta de la dinámica de relacionamiento y articulación promovida con distintas instancias gubernamentales, de empresa privada, organismos de control, organizaciones de segundo nivel, instituciones educativas, entre otros, en los municipios de Ricaurte, Tumaco, Buenaventura, El Tambo y Buenos Aires.

En términos de la continuidad del convenio en relación con el contexto, se viene implementando procesos de formación ciudadana y alianzas de cara al proceso electoral presidencial de 2018, en el cual el centro de la agenda electoral será la sostenibilidad o no de la construcción de paz.

Queda así el reto de continuar fortaleciendo la estrategia de alianzas y relacionamiento sostenido que se ha gestionado entre los titulares de obligaciones y titulares de derechos, que pueda ir más allá del periodo de ejecución del convenio.

4.3.-Mensurabilidad y diseño (planificación y formulación)

El presente análisis de **mensurabilidad y diseño** se centra en el diseño y en los sistemas de seguimiento establecidos en el marco de la intervención y busca responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿La lógica de intervención tienen coherencia horizontal y vertical?
- ✓ ¿La línea de base es apropiada para medir los resultados e indicadores?
- ✓ ¿Los indicadores establecidos permiten una adecuada medición de resultados y objetivos definidos, desde una teoría del cambio?
- ✓ ¿Los mecanismos establecidos de monitoreo y métodos de recogida de información permiten medir los avances en los indicadores?
- ✓ ¿Los sistemas de medición aplicados en los procesos de resolución de conflictos, de inserción en la planificación y gestión de políticas públicas permiten medir los logros o visibilizar el mucho o poco alcance obtenido?
- ✓ ¿Existe una combinación suficiente de instrumentos de medición que permite medir de manera cualitativa y cuantitativa que nos facilita un análisis y re direccionamiento a diferentes niveles?
- ✓ ¿Los riesgos e hipótesis identificadas inicialmente continúan estando vigentes o han surgido nuevos riesgos?

El marco lógico refleja un proyecto conceptualizado desde **un enfoque basado en derechos y no solo en necesidades, lo que le permite dar un abordaje a la problemática mucho más integral**. Ayuda el hecho de que la identificación de cada uno de los tres objetivos específicos pivote respectivamente en cada uno de los actores clave de los procesos de atención y víctimas como son (OE 1) titulares de responsabilidades, (OE2) titulares de obligaciones y (OE 3) titulares de derechos.

En todo caso cabe mencionar que en general **la lógica de intervención tiene una coherencia bastante razonable en su análisis horizontal y vertical**.

También **se identifican resultados y actividades que tratan de ser coherentes con esta lógica secuencial de adscripción de cada objetivo con cada titular**.

De todas maneras, hay que destacar varios aspectos que deberían revisarse/ajustarse de cara a segunda parte del proyecto:

⇒ Desde la perspectiva horizontal, mencionar que hay algunos Indicadores Objetivamente Verificables (IOV) de resultado, que tienen un enunciado muy genérico o global. En estos casos, su definición genérica aporta dificultades para poner en valor el impacto de esos resultados. [Un ejemplo ilustrativo de ello, es que la redacción de los OE 1 y R2 (Indicadores 1 y 4) y el OE 3 y su R1 (Indicador 4), R2 (Indicador 2) -que están relacionados con aspectos productivos y de infraestructuras de agua y saneamiento-, es muy general y no permite medir el alcance de los logros que el proyecto está teniendo en estos componentes tan importantes]. Es por ello que en la lógica de intervención horizontal **sería recomendable añadir un tramo horizontal por el lado derecho, en clave de “sub-indicador” o “indicador adicional”** de proceso con un nivel mayor de detalle y desagregación lo cual permitiría visualizar con más nitidez, el avance del resultado en cada momento. Este aspecto puede ser añadido a nivel interno para poder llevar un mejor control y monitoreo por parte de Alianza o puede reflejarse en la formulación del siguiente PAC para que entre como parte del proyecto. En la actualidad, los indicadores formulados permiten medir los logros de forma colectiva y cuantitativa pero no individualizada y cualitativa, sin poder medir adecuadamente los cambios logrados en la vida de las familias y personas. Esta situación representa una limitación importante para poder valorar en su justa medida los muy buenos logros y el impacto que el proyecto está teniendo hasta la fecha en componentes clave de alta inversión [como son los medios de vida/iniciativas productivas y las mejoras de habitabilidad con sistemas de agua, saneamiento e higiene].

⇒ Desde la perspectiva vertical, es importante destacar que **muchos resultados y actividades (por las propias dinámicas que generan de forma autónoma) generan vínculos con más de un objetivo**, rompiendo por ello mismo la coherencia secuencial que trataban de alcanzar y no respondiendo de forma ordenada a los objetivos bajo los cuales han sido ubicados o generando duplicidades en los reportes de monitoreo. Por lo tanto, podemos afirmar que la adscripción de cada objetivo con cada titular (en un nivel inferior de

desagregación), genera que haya resultados y actividades que pudieran ser considerados como parte de más de un objetivo. **En algunos casos además coinciden con componentes de intervención y/o partidas presupuestarias relevantes.** Esto genera en los informes dificultades **para su atribución (y/o contribución) a un titular u otro.** [Un ejemplo ilustrativo de ello, es que la importante intervención e inversión que el proyecto está haciendo en componentes como Medios de vida-paquetes productivos y hogar saludable, mejora de infraestructuras no está debidamente reflejada en la MML]. **La línea de base existente** permite medir aspectos “cuantitativos” (Ej.: número de conflictos resueltos, número de iniciativas productivas, acciones desarrolladas, etc.). Sin embargo, uno de los problemas estructurales que arrastra desde inicio tiene que ver con:

- ⇒ Los instrumentos (encuestas) utilizadas para su elaboración estaban diseñados desde la lógica de la “percepción” exclusivamente, sin incluir elementos de valoración y verificación objetiva con datos reales, los cambios y logros del proyecto. La misma no cuenta con información de partida sobre titulares de responsabilidades y obligaciones para medir los logros y cambios. De igual forma no existe información suficiente para medir la consecución de los indicadores del marco lógico, y el tipo de preguntas en las encuestas, puede generar respuestas vagas e imprecisas (casi todas ellas basadas en si el encuestado conoce algún aspecto o si está dispuesto a participar –ver modelos de encuesta-).
- ⇒ De igual manera, falta información de las familias y sujetos seleccionados, si bien esto es parte de las primeras acciones del proyecto, a efectos de la línea de base se podía haber trabajado con muestras aleatorias, que si bien no tienen el mismo grado de veracidad, pero al menos marcan una tendencia de la situación.
- ⇒ El propio documento de Línea de Base desde su inicio establece un instrumento de monitoreo intermedio llamado “Mesas de Seguimiento y Evaluación”. El equipo evaluador reporta que no se le ha brindado información sobre el funcionamiento de las mismas, en el caso de que se hubieran puesto en marcha.

En la misma lógica que los comentarios anteriores, para la búsqueda de información final para el proyecto, solo se cuenta con información basada en la percepción, por lo tanto subjetiva y escasamente verificable. *[Ej.: página 91 del documento de Línea de Base: OE3.I2: al finalizar el convenio, se ha mejorado en el 20% el conocimiento y desempeño de redes de mujeres de base, promotoras comunitarias o mujeres en situación de riesgo de VBG medidas de autoprotección frente a violencias ejercidas contra mujeres (estructural y vinculada al conflicto- los principales apartados para la parametrización del indicador son el apartado 1 (comunidades), 5 (mujeres) y 7 (organizaciones)].* Sin embargo, cabe mencionar y reconocer que se ha hecho un esfuerzo reflejado en el “Informe de la PAC1” al objeto de mejorar la definición en algunos aspectos. *[Ver apartado 3.1. Columna línea base informe PAC1...]*

Los riesgos e hipótesis inicialmente establecidos todavía tienen vigencia y particularmente las hipótesis relacionadas con el proceso y acuerdos de paz que durante todo 2016 y comienzo de 2017 toma una relevancia mayor. Otras hipótesis identificadas inicialmente que igualmente merecen particular atención durante la segunda parte del convenio son las relacionadas con la

aparición de violencia de grupos opositores, los procesos y la voluntad política y recursos públicos en favor de los procesos. Se puede decir que hay un **adecuado seguimiento de los riesgos e hipótesis y adaptación a los cambios de contexto**. Durante los dos primeros años de ejecución del convenio, el equipo de proyecto de Alianza ha mostrado un buen seguimiento a las hipótesis originalmente definidas y capacidad y flexibilidad para adaptar la estrategia y acciones a los continuos cambios de contexto y buscar responder a nuevas necesidades. Todo ello ha permitido incorporar algunos factores correctivos durante los primeros años y de cara al PAC3. Como se ha detallado en el capítulo correspondiente, algunas de las hipótesis que son particularmente sensibles para el éxito del proyecto y deben ser sujetas a monitoreo constante son: las relacionadas con la implementación de los acuerdos de paz y posibles situaciones de violencia y seguridad; los compromisos y voluntad política de titulares de obligaciones; y las tensiones y conflictos dentro de las propias comunidades meta o entre éstas y los actores de segundo nivel.

Ref.	Hipótesis iniciales que merecen particular atención	Cambios de contexto 2015 – 2016	Posibles acciones correctoras
OE 1			
R1	➤ Ausencia de grupos armados en la construcción de documentos de planificación y/o reglamentación."	La posible presencia de grupos armados ocupando los espacios dejados por las FARC pueden dar lugar a nuevos escenarios de violencia y seguridad que deben ser analizadas	Re-evaluar la situación de violencia y seguridad en las zonas de ejecución del convenio y ajustar los protocolos y estrategias de actuación respectivas.
R2	➤ Las instituciones públicas y las empresas incentivan el acceso de mujeres y jóvenes a oportunidades de empleo.	A lo largo de los dos primeros años de ejecución del Convenio esta hipótesis no siempre se ha cumplido	Revisar y adaptar las acciones y actividades relacionadas con generación de ingresos contemplado la falta de compromiso de las instituciones
OE 2			
	➤ Las negociaciones de los acuerdos de paz generan expectativas de transformación de la sociedad y la oposición política a los mismos se manifiesta de manera democrática	Si bien la implementación de los acuerdos de paz ha dado lugar a oportunidades de transformación la oposición a los mismos ya se ha mostrado a través de medios violentos no siempre democráticos.	Analizar los nuevos contextos de violencia y forma de actuar de los actores opuestos al proceso y adaptar las estrategias y acciones del convenio a la nueva realidad.
	➤ En las agendas políticas de la institucionalidad pública en los distintos niveles territoriales se sigue manteniendo el interés por una mayor participación ciudadana en la planificación de políticas	Durante los primeros dos años de convenio los procesos de planificación territorial no siempre han sido favorables a una participación ciudadana en la misma. Los acuerdos de paz abren nuevas oportunidades de participación en procesos de	Revisar y adaptar la hipótesis en función de los cambios y oportunidades resultantes de los acuerdos de paz (Ej.: PDET)

Ref.	Hipótesis iniciales que merecen particular atención	Cambios de contexto 2015 – 2016	Posibles acciones correctoras
		planificación territorial	
R1	➤ Las instituciones públicas cuentan con recursos humanos y económicos para ejecutar programas definidos en el marco del Convenio	A lo largo de los dos primeros años? de ejecución del Convenio ha habido ejemplos de limitación de recursos de las instituciones para ejecutar acuerdos emanados del convenio (Ej.: compromisos con sistemas de agua comunitarios alcaldía de Tumaco)	Revisar la hipótesis y adaptar las estrategias del convenio a la posible falta de recursos por parte de las instituciones.
	➤ Las negociaciones de Paz siguen su desarrollo y no se produce una crisis que ponga fin a los mismos.	Los primeros meses de implementación de los acuerdos ya han mostrado algunas limitaciones y dificultades que deben ser monitoreadas muy de cerca. El periodo electoral de 2018 puede genera situaciones nuevas que deben considerarse	La contribución del convenio a la implementación de los acuerdos de paz debe ser monitoreada constantemente en función de los cambios que puedan darse durante la implementación y considerar el proceso pre-electoral.
OE 3			
R 1	➤ Las diferencias internas (étnico-culturales, sociales, económicas, etc.,) en las comunidades no impiden la formulación y aprobación de propuestas	Durante los primeros dos años de convenio ya se han presentado algunas situaciones de conflictos internos que han limitado y/o condicionado las acciones desarrolladas (Ej.; comunidades del Tambo y Buenos Aires. Cauca)	Analizar posibles cambios y adaptaciones del convenio en aquellas comunidades con conflictos internos latentes.
	➤ No se producen acciones de grupos armados en las comunidades que dividan y desestructuren las comunidades	En algunas zonas se ha empezado a observar presencia de nuevos grupos armados ocupando los espacios dejados por las FARC (Ej.: Bajo San Juan del Chocó en frontera con Buenaventura)	Revisar la pertinencia (en zonas limítrofes ej: San Juan / Buenaventura) de esta hipótesis y posibles cambios de contexto que pueden afectar la estrategia del proyecto (zonas más vulnerables de Buenaventura)
	➤ No hay una presión constante de los grupos armados para el reclutamiento de nuevos miembros entre los jóvenes	En zonas de urbanas de Buenaventura y Tumaco la presión de algunos grupos armados sobre los jóvenes sigue siendo una realidad	Revisar y adaptar las estrategias de trabajo con jóvenes en función de esta realidad, siempre que sea necesario
R 2	➤ No tiene influencia decisiva el intento de politización de las propuestas de la ciudadanía por parte de los distintos grupos políticos	Ante las nuevas oportunidades de participación política resultantes de los acuerdos de paz existe un alto riesgo de presiones y manipulación por	Adaptar las acciones del convenio a la posible aparición de situaciones de presión por intereses de grupos políticos.

Ref.	Hipótesis iniciales que merecen particular atención	Cambios de contexto 2015 – 2016	Posibles acciones correctoras
		parte de ciertos grupos y sectores políticos. <i>(agravada por periodo pre electoral y fuerte presión de la oposición al Acuerdo de Paz)</i>	
	➤ Las instituciones públicas, en sus distintos niveles territoriales cuentan con recursos económicos y humanos, así como con programas para mejorar el acceso y la calidad de los servicios básicos	A lo largo de los dos primeros años de ejecución del Convenio ha habido ejemplos de limitación de recursos de las instituciones para ejecutar acuerdos emanados del convenio (Ej.: compromisos con sistemas de agua comunitarios alcaldía de Tumaco)	Revisar la hipótesis y adaptar las estrategias del convenio a la posible falta de recursos por parte de las instituciones.
R 3	➤ No se dan presiones ni coacciones de grupos armados a las comunidades que impidan cualquier proceso de negociación	La ocupación espacios dejados por las FARC de grupos armados o de crimen organizado ya han dado lugar a acciones de retaliación y violencia de ciertas zonas comunidades de las zonas de influencia del proyecto	Revisar y adaptar las estrategias y acciones del convenio a estas situaciones que se pueden ir presentando más a menudo en el futuro.
	➤ No existen divisiones internas, ni presiones de grupos externos que imposibiliten el avance de propuestas o acciones conjuntas	Durante los primeros dos años de convenio ya se han presentado algunas situaciones de conflictos internos que han limitado y/o condicionado las acciones desarrolladas (Ej.; comunidades del Tambo y Buenos Aires. Cauca)	Analizar posibles cambios y adaptaciones del convenio en aquellas comunidades con conflictos internos latentes.

Mecanismos e instrumentos de seguimiento y monitoreo. Si bien el proyecto cuenta con un sistema de **registro y sistematización de los datos claves que permite generar información razonable y de forma suficiente para hacer seguimiento y análisis sobre los avances**. De todas maneras, hay que mencionar algunas posibilidades de optimización de estos instrumentos, ya que:

- ⇒ En la gestión práctica no siempre esta información generada es procesada y analizada para la toma de decisiones y elaboración de informes.
- ⇒ En otros casos los instrumentos de monitoreo diseñados son limitados en su alcance (Ej., ficha de seguimiento filtros domiciliarios, instrumentos de seguimiento de paquetes productivos)

Además de un “paquete estándar” de instrumentos de seguimiento y monitoreo de la intervención y una adecuada gestión de los mismos; **un proyecto está llamado a ser un generador de procesos y dinámicas de desarrollo más allá del impacto previsto en el mismo**. Es importante que estas inercias que un proyecto genera, cuando toman cuerpo propio

y se convierten en nuevos procesos a dar seguimiento, bien sea para impulsar los mismos, o bien sea para saber darles la suficiente visibilidad y relevancia en los informes del proyecto.

Siguiendo esta lógica de pensamiento, y a modo de ejemplo, se mencionan algunas oportunidades que se han generado en el proyecto y que la estructura de seguimiento y monitoreo, no ha podido rescatar. (Ej.: durante la visita de campo de la evaluación intermedia, el equipo evaluador se percató que una iniciativa empresarial apoyada por el proyecto ha obtenido una gran cosecha de camarón, con un impacto destacable, sin embargo, el responsable de Medios de Vida de Alianza desconocía de este hecho).

Un mayor seguimiento sistemático de los procesos, el contacto fluido con los actores clave, y la voluntad de encuestar (pregunta y escucha activa) rescatando aspectos claves y destacables puede 1) identificar y visibilizar de mayor manera el impacto, y 2) descubrir potenciales procesos a cuyo impulso debe ser priorizado en adelante.

4.4.- Eficacia

El presente análisis de **eficacia** trata de medir y valorar el grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos, es decir, persigue juzgar la intervención en función de su orientación a resultados. y busca responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿La formación impartida para mejorar las capacidades de acceso y exigibilidad de derechos, así como la dirigida a la resolución de conflictos es la adecuada?
- ✓ ¿La población afectada por el conflicto armado está en la capacidad para exigir y conseguir procesos de reparación, restitución o retorno de las instituciones públicas?
- ✓ ¿Las estrategias productivas o relacionadas con medios de vida han propiciado impacto en la mejora de ingresos familiares y de las condiciones de vida de la población meta del Convenio?
- ✓ ¿Las actuaciones del Convenio facilitan la sensibilización de la institucionalidad pública y de las comunidades sobre la VBG, y las mujeres conocen sus derechos y acceden a ellos?
- ✓ ¿Existen iniciativas innovadoras en las comunidades que mejoran las condiciones de vida, y esta innovación es adecuada a la realidad y el contexto específico de la zona?
- ✓ ¿A través del Convenio se han podido establecer espacios de interlocución entre las comunidades y sus organizaciones representativas, y con las instituciones que haya posibilitado la planificación de políticas públicas concertadas?
- ✓ ¿Se han conseguido documentos de planificación y/o de reglamentación que mejoran las capacidades organizativas y de resolución de conflictos al interior de las comunidades o de los Consejos Comunitarios?
- ✓ ¿Se ha logrado sinergias con la institucionalidad pública para aunar esfuerzos económicos, técnicos y de transparencia que ha redundado en beneficio de las comunidades?

4.4.1 Avance del cumplimiento de objetivos, resultados e indicadores

El siguiente apartado focaliza el análisis en el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos junto con sus resultados e indicadores en función de los avances reportados (verificable en el informe PAC2) por el convenio al finalizar la ejecución de la PAC 2 año 2016 y a partir de las evidencias recopiladas durante el proceso de evaluación intermedia:

4.4.1.1 Cumplimiento del objetivo Específico 1: "Titulares de Responsabilidades. Promover iniciativas de trabajo conjunto del tejido económico y social en las zonas focalizadas del suroccidente colombiano."

Valoración general del objetivo

Sobre la base de las evidencias recopiladas en las visitas e informes, durante la evaluación intermedia se ha constatado que todos los indicadores de resultado se cumplieron en su totalidad según lo previsto, exceptuando el indicador 2 del resultado 1 del OE 1. Esto significa que los tres resultados se cumplieron prácticamente en un 100%. En algunos casos incluso se excedió la expectativa inicial reflejada en los indicadores (Ej.: indicador 1 del resultado 2). Esto nos permite llegar a la que conclusión que se ha alcanzado el objetivo específico propuesto, sobre la base del cumplimiento de los indicadores establecidos, en la fase de progreso del mismo que corresponde hasta finales de diciembre 2016, cuando finalizó la PAC 2. Solo en algunos aspectos de la colaboración y sinergias con sector privado e instituciones públicas se presentaron algunos inconvenientes y limitaciones, principalmente por falta de voluntad política y compromiso de los actores involucrados. Sin embargo, también este aspecto evidencia la debilidad en la asunción de una premisa inicial al momento de la formulación del convenio, (expectativa de asignación de recursos de instituciones públicas e involucramiento del sector privado), confiando el buen curso de la premisa a la capacidad de gestión en la implementación del proyecto, lo que ha conllevado la dejación en la asignación de recursos por parte de titulares de obligaciones.

Análisis del grado de cumplimiento de resultados e indicadores

A continuación, se establece un análisis del cumplimiento alcance e impacto logrado por cada uno de los resultados:

“OE 1 R 1 Mejorados lo mecanismos de resolución de conflictos existentes relativos a situaciones de desigualdad e inequidad social, la gestión y protección del territorio con el apoyo de actores públicos, sociales y económicos”

Componentes a analizar:

Gestión de conflictos. El grado de cumplimiento de este indicador es de todo punto satisfactorio. Incluso hay que destacar que la enumeración de una serie de conflictos resueltos que se detalla más abajo, no son solamente el elemento de verificación de una actividad ejecutada en cumplimiento de un indicador. Además de esto, tiene un valor añadido muy superior al dotar de instrumentos, mecanismos y habilidades a las propias comunidades para resolver los conflictos comunes, inherentes a su desarrollo y convivencia (a través de la facilitación usando problemas prácticos de la vida cotidiana de cada lugar. Los logros obtenidos se detallan en:

- En el caso de la empresa SMURFIT (empresa explotadora de madera) y la comunidad de San Antonio y Villanueva, la servidumbre de paso concedida y acueducto comunitario

finalizado. En la verificación de la evaluación, en el momento de la evaluación no estaba activo por reparaciones provocadas por un deslizamiento de tierras. También se constata que las comunidades de San Antonio y Villanueva expresaron su satisfacción por el nuevo acueducto durante la visita.

- En el caso de la visita al puesto de salud de Uribe, se constata que ha habido efectivamente mejoras físicas y de adecuación, lo cual fue confirmado por el responsable de Puesto de Salud que expresó la mejora del servicio, como resultado del beneficio recibido. Lo cual representa una mejora en los servicios de salud que a su vez reduce la conflictividad entre las autoridades y las comunidades.

Desarrollo de Reglamentos internos del Consejos comunitarios. Más allá del grado de resolución de cada conflicto en el momento de la visita, es de destacar, que los puntos comunes de todos los casos son: a) la valoración muy positivamente el rol de Alianza como facilitador el proceso, b) la importancia de que se ha dado un primer paso en la solución de conflictos cotidianos de las dinámica del desarrollo (con un modelo de gestión del conflicto diferente), c) se ve la necesidad de priorizar divulgación, apropiamiento e implementación de los reglamentos internos desarrollados, y d) se abren claves para procesos futuros (viéndolo en términos de oportunidad).

Yendo, ya a algunos ejemplos relevantes, hay que destacar en el caso de Alsacia que los líderes del Consejo comunitario confirmaron resolución del conflicto entre parte alta y parte baja. Hoy en día los Reglamentos Internos de consejos comunitarios de Alsacia están ya en proceso de finalización. En el Rio Naya, los miembros del consejo comunitario muestran su valoración positiva de apoyo recibido de parte de Alianza. Con relación a los barrios Once de noviembre y Unión Victoria en Tumaco se ha trabajado en la mesa de servicios públicos en la planificación de mejoras en abastecimiento de agua.

Procesos de reparación a víctimas. En los casos de reparación, son tres los elementos clave para poder dar curso y canalizar adecuadamente este tipo de procesos que tiene dimensiones sociales, familiares y personales, estos son: a) institucionalidad, b) compromiso y c) esfuerzo compartido. En los casos de procesos de reparación colectiva en Lomitas y San Miguel, es de destacar la aparición de estos elementos de actuación conjunta de la UARIV y la Defensoría del Pueblo. El proyecto está apoyando la construcción del Plan Integral de Reparaciones Colectivas - PIRC que recopila compromisos de la institucionalidad colombiana y cuyo documento estará terminado para julio 2017. Durante la evaluación el equipo de Alianza informó de los avances hasta el momento del proceso de reparación tal y como se detalla en los informes.

Organizaciones de la escuela de líderes. La propia puesta en marcha de una escuela de liderazgo es ya un buen resultado en sí mismo. Además, en este caso se puede apreciar un buen impacto de la misma en relación a los temas abordados y los grupos meta para quienes van dirigidos (mujeres, jóvenes, Juntas de Acción Comunal y Consejos Comunitarios), destacando los procesos con jóvenes como estratégicos e importantes.

Durante la visita de evaluación de terreno, el equipo consultor participó en diversos grupos focales con los grupos de mujeres del Cauca y Tumaco y con los grupos de jóvenes del Tambo y Tumaco; JAC de comunidades de Cauca y barrios de Tumaco; Líderes del barrio el Ruiz en

Buenaventura: consejos comunitarios de Alsacia y Marilopez. Las mujeres del Tambo, Tumaco y Balboa confirmaron su participación en procesos de planificación municipal y el logro de quedar plasmadas propuestas suyas en los mismos. Todo ello ha generado un proceso interno de empoderamiento de las mismas mujeres. Es de destacar, que en todos los grupos focales con mujeres se recopilaban testimonios de alta satisfacción por haber participado en la escuela de líderes, con particular énfasis en el incremento de autoestima, aprendizaje sobre derechos y rutas de atención y habilidades para relacionarse participar en espacios públicos.



FOTO 1: GRUPO FOCAL MUJERES EN BARRIO EL RUIZ BUENAVENTURA (VALLE)

Siempre en el apartado de recorrido para mejorar o tener en cuenta, sería recomendable: a) revisar permanentemente la estrategia de implementación, b) usar una medida de organización por temas y no por grupos, y c) estar siempre en constante revisión de aspectos metodológicos (Ej.: recomendación de uso del ciclo experimental, partiendo la base de conocimiento de los participantes de la escuela).

OE 1 R 1 Mejorados los mecanismos de resolución de conflictos existentes relativos a situaciones de desigualdad e inequidad social, la gestión y protección del territorio con el apoyo de actores públicos, sociales y económicos		Grado Cumplimiento		
Indicadores PAC 2	Hallazgos evaluación intermedia	No	Parcial	Si
ROE1.1.11: Al finalizar la PAC2, 5 conflictos internos relacionados con situaciones de desigualdad e inequidad y de convivencia han quedado resueltos total o parcialmente de acuerdo a los documentos de planificación y/o reglamentación interna y los acuerdos han quedado registrados documentalmente."	- Servidumbre de paso concedida y acueducto comunitario finalizado, en el momento de la evaluación no estaba activo por reparaciones provocadas por un deslizamiento de tierras. - Comunidades de San Antonio y Villanueva expresaron su satisfacción por el nuevo acueducto - Líderes del Consejo comunitario de Alsacia confirmaron resolución del conflicto entre parte alta y parte baja y valoraron muy positivamente el rol de Alianza como facilitador el proceso. - Reglamentos Internos de consejos comunitarios de Alsacia en proceso de finalización. - Alianza acompañó gestiones para solucionar el problema aunque han entrado carros de basura en momentos puntuales aún no está resuelto totalmente. - Miembros del consejo comunitario de río Naya confirmaron el apoyo			X

OE 1 R 1 Mejorados los mecanismos de resolución de conflictos existentes relativos a situaciones de desigualdad e inequidad social, la gestión y protección del territorio con el apoyo de actores públicos, sociales y económicos		Grado Cumplimiento		
Indicadores PAC 2	Hallazgos evaluación intermedia	No	Parcial	Si
	de Alianza en la elaboración de su Reglamento. - Necesidad de priorizar divulgación, apropiamiento e implementación de los reglamentos internos desarrollados			
ROE1.1.12: Al finalizar la PAC2, 2 procesos de reparación de población víctima del conflicto armado están siendo apoyados con acciones específicas (atención psicosocial, jurídica, etc), han generado mecanismos positivos para la mejora en su calidad de vida	- Durante la evaluación el equipo de Alianza informó de los avances hasta el momento del proceso de reparación tal y como se detalla en los informes - En la entrevista con la UARIV y Defensoría del Pueblo de Cauca se hizo mención al proceso de reparación llevado a cabo como un esfuerzo compartido.		X	
ROE1.1.13: Al finalizar la PAC2 las diferentes organizaciones sociales que participan en la Escuela de Líderes están en proceso de fortalecimiento.	- Equipo consultor tuvo diversos grupos focales con los grupos de mujeres del Cauca y Tumaco con los grupos de jóvenes de e Tambo y Tumaco; JAC de comunidades de Cauca y barrios de Tumaco; Líderes del barrio el Ruiz en Buenaventura: consejos comunitarios de Alsacia y Mary Lopez - Testimonios de las mujeres del Tambo, Tumaco y Balboa confirmaron su participación en procesos de planificación municipal y el logro de quedar plasmadas propuestas suyas en los mismos. - En todos los grupos focales con mujeres se recopilaban testimonios de alta satisfacción por haber participado en la escuela de líderes, con particular énfasis en el incremento de autoestima, aprendizaje sobre derechos y rutas de atención y habilidades para relacionarse participar en espacios públicos.			X

Tabla 4 OE 1 R 1

“OE 1 R2 Promovida la generación y el afianzamiento de redes y APP, para el fortalecimiento del tejido económico, acceso de la ciudadanía a derechos, bienes públicos y servicios básicos”.

Componentes a analizar:

Apoyo a iniciativas productivas con énfasis en mujeres. Como valoración general podemos decir que este tipo de iniciativas está produciendo cambios y logros significativos en la vida y procesos organizativos y personales. Las iniciativas apoyadas parecen pertinentes y adecuadas para el contexto. Este tipo de proyectos productivos muestran no solamente que tienen un valor económico, sino que generan cambios incipientes en la vida de las personas e impacto en la autoestima de las personas. También en las organizaciones de productores, se ve un gran impacto y cambios sustanciales, como resultado del acompañamiento. Algunos aspectos que merece la pena destacar, son: a) la revisión del enfoque y estrategia de proyectos demostrativos/piloto (biodigestor, tratamiento aguas mieles), b) continuar con la lógica de parcelas demostrativas (buena práctica, campesino a campesino), c) necesidad de acompañamiento continuo diferenciado (iniciativas colectivas e iniciativas individuales) con

capacitación, gestión y administración, elaboración de planes de negocio, monitoreo con indicadores, etc.

El equipo consultor pudo visitar todas las iniciativas productivas colectivas y una muestra de las familiares en la tres zonas del proyecto. En las iniciativas productivas se priorizó el apoyo a



FOTO 1: VISITA A INICIATIVA PRODUCTIVA CON PRODUCTORES DE CAFÉ EN LA VEREDA ALSACIA, MUNICIPIO BUENOS AIRES (CAUCA)

grupos organizados de mujeres e iniciativas individuales para mujeres cabeza de hogar. De forma general, todos los testimonios recabados mostraron su agradecimiento por el apoyo y la mayoría reconoció un incremento en sus ingresos que les permite haber mejorado su acceso a servicios y necesidades básicas. (Ej.: Asmucafé en Cauca, Asociación La Esperanza en Tumaco).

Destacar como aspectos positivos que en algunos casos, las personas entrevistadas demostraron buena capacidad para hacer análisis de costes, ingresos y beneficios, etc. Aunque en otros todavía se notaban ciertas dudas. Las mayores preocupaciones expresadas por los grupos meta fueron:

- ⇒ La continuidad de asistencia técnica y necesidades en aspectos técnicos y de capacitación (Ejemplo: Fundación Semillas Ancestrales panadería).
- ⇒ El acceso a mercados para distribución de productos (mayormente en el río Naya y Mayorquín) pero también por las debilidades en el análisis de mercadeo o elaboración del plan de negocio (Ejemplo: Grupo las Palmas de Tilapia, Antojitos de Bocas)
- ⇒ La dificultad de acompañamiento técnico y social por los costes logísticos asociados en los casos de los Ríos Naya y Mayorquín.

Un tema que podría ser sujeto a revisión en términos de eficacia, es el hecho de que en ninguna de las iniciativas productivas se contempla una devolución económica/monetaria por parte de los grupos meta beneficiados, solo se contemplan compromisos de devolución social en forma de capacitaciones o acciones sociales en la comunidad.

El reto de este tipo de iniciativas, siempre es el reto de la sostenibilidad una vez terminado el proyecto, aunque esta es una valoración ex-post. Por lo tanto, avanzar en las claves de: a) garantía de acceso a mercado, b) desarrollo de capacidad empresarial, c) garantía de involucramiento de las instituciones públicas relacionadas con el desarrollo económico local, y d) establecimiento de alianzas público privadas, se convierten en el eje principal del éxito para la sostenibilidad de estos procesos.

Acuerdos y alianzas para inserción laboral y formación profesional. A través de los informes secundarios y entrevistas con personal clave se tuvo conocimiento de los diferentes acuerdos de colaboración para la formación y capacitación de víctimas de la violencia y favorecer su inserción en el mercado laboral.

El resultado de estos acuerdos, recogido en los testimonios con grupos focales y con beneficiarios/as de las formaciones en Cauca, Nariño, y Valle confirmaron la utilidad y calidad de las mismas. Se constata que en algunos casos permitieron mejorar formación para generación de ingresos y en otros casos, generan oportunidades laborales nuevas. También se tomaron testimonios y ejemplos del buen trabajo de gestión y generación de sinergias por parte de Alianza para lograr acuerdos de colaboración con entidades como SENA, COMFAMILIAR y otras. Producto de todo ello, es que la intervención ha dado lugar varias historias de éxito en las oportunidades laborales y de formación (ej.: formación técnica de un joven carpintero en la Escuela Taller de Buenaventura, formación en peluquería de varias jóvenes en Tumaco).



**FOTO 2: BENEFICIARIO INICIATIVA PRODUCTIVA EN BARRIO EL RUIZ
BUENAVENTURA (VALLE)**

Con una perspectiva de futuro, se puede decir, que: a) los acuerdos de colaboración con algunas de las instituciones públicas y privadas han permitido identificar nuevas oportunidades y colaboraciones futuras (Ej. COMFAMILIAR en Nariño para desarrollar nuevos cursos “ad hoc”, COMFELNALCO en Valle), y b) cabe destacar, que salvo la excepción de las Cajas de Compensación, con el sector privado sin embargo las posibilidades colaboración y oportunidades han sido más limitadas y no siempre han consolidado. Se ve la necesidad de repensar y desarrollar nuevas estrategias para los procesos de generación de empleo.

Apoyo a redes y organizaciones de mujeres. El fortalecimiento dirigido a organizaciones de mujeres y la interrelación y aprendizaje mutuo entre ellas (tanto de forma horizontal como en cascada), se considera un pilar básico de la estrategia de intervención. La consolidación de estos procesos es directamente proporcional al impacto que pueden generar. De la misma manera tiene un alto nivel de capacidad de multiplicación y sensibilización social desde los aspectos cotidianos de la vida de las mujeres. Esto se ha podido constatar, durante la evaluación intermedia rescatando el reconocimiento que dan las propias mujeres a las capacitaciones y procesos de fortalecimiento de las redes y organizaciones de mujeres en las tres zonas. Otro aspecto destacable ha sido los acuerdos y sinergias con organizaciones de mujeres de segundo nivel (titulares de responsabilidades) para fortalecer a otras mujeres víctimas está demostrando ser una estrategia exitosa. (Ejemplo: Caminos de Mujer en Tumaco o Red de Mariposas en Buenaventura). Un buen indicador del impacto, son los testimonios recabados con grupos focales de mujeres en Tumaco, Buenaventura y Cauca, ya que muestran el alto grado de apropiamiento y toma de conciencia logrado a través de los procesos de fortalecimiento “entre iguales” por parte de asociaciones y grupos de mujeres.

Ejemplos como la experiencia de la escuela itinerante en el Cauca, donde se dio la oportunidad varias mujeres lideresas de capacitarse, empoderarse y tomar mayor conciencia sobre la VBS y VSCA, abre otras oportunidades futuras para procesos formativos más sostenibles y continuados con otros grupos de mujeres, a su vez que se visualiza como un referente para intervenciones de terceros.

Mejora de infraestructura comunitaria (puentes, salones comunales, sistemas de agua/acueductos). En general todas las intervenciones relativas a construcción y/o mejora de infraestructura responden a demandas sentidas por la población. Es por ello, que es fácil encontrar muy buenas dinámicas de aporte, apropiación y participación comunitaria durante su gestión y construcción, incluidas para su mantenimiento posterior. Esta participación a menudo se traduce en aspectos tales, como aporte de mano de obra comunitaria, participación en comités de vigilancia de la ejecución de las obras, o comisiones de mantenimiento posterior.

Sin embargo, un elemento que a menudo no se aborda tan directamente, es el que tiene que ver con el análisis de riesgos adecuados para las obras (incluyendo sistemas de agua). Algunos hallazgos, apuntan en esta dirección, tales como que en las Comunidades de San Antonio y Villanueva, si bien expresaron su satisfacción por el nuevo acueducto, éste estaba temporalmente fuera de uso por reparaciones en daños por un deslizamiento.

Otras visitas destacadas fueron: a) al puesto de salud de Uribe constatando mejoras físicas y adecuación y donde el responsable puesto de salud confirmó mejora del servicio y beneficio recibido, b) la vereda el Cerrito en Tambo donde se compartió un grupo focal con familias beneficiadas y se pudo verificar las obras y constatar el alto nivel de satisfacción y reconocimiento por la mejora de acueducto, adecuación del salón comunal y acciones de Hogar Saludable desarrolladas por jóvenes, y c) el puente de acceso y las mejoras de saneamiento, vivienda y agua en barrio 11 de noviembre constando la calidad de los materiales de construcción.

Apoyo a familias con mejoras de habitabilidad (mejora vivienda, sistemas agua lluvia, baterías sanitarias) Este es quizás uno de los elementos que generan un impacto más directo en la calidad de vida de las familias y de las personas. En este sentido los testimonios recabados de los pobladores confirmaron el alto grado de satisfacción y mejora de condiciones de vida de las personas beneficiadas. Sirva como ejemplo que se pudo constatar en la visita la mejora de infraestructuras comunitarias, evacuación de excretas, mejoras de vivienda y saneamiento básico en comunidades del río Naya en Buenaventura que tuvieron un alto impacto en calidad las personas beneficiadas. Es de destacar la sensibilidad que en algunos aspectos, se ha tenido en el diseño de la intervención. Valga como ejemplo, el hecho de que los sistemas de saneamiento incorporan sanitario y lavamanos, lo cual contribuye a ofrecer una mayor dignidad y mejorar a autoestima de las personas por un coste adicional que no supera el 20% de la opción de letrina tradicional.



FOTO 3: BENEFICIO DE SISTEMA DE AGUA Y SANEAMIENTO EN BARRIO 11 DE NOVIEMBRE EN TUMACO (NARIÑO)

OE 1 R2 Promovida la generación y el afianzamiento de redes y APP, para el fortalecimiento del tejido económico, acceso de la ciudadanía a derechos, bienes públicos y servicios básicos.		Grado Cumplimiento		
Indicadores PAC 2	Hallazgos evaluación intermedia	No	Parcial	Si
ROE1.2.I1. Al finalizar la PAC2, 4 iniciativas productivas (al menos una conformada por mujeres), está en proceso de fortalecimiento, para aumentar sus beneficios, incrementar su producción o el acceso a canales de comercialización, fruto de la constitución de redes, acuerdos y alianzas.	- El equipo consultor pudo visitar todas las iniciativas productivas colectivas y una muestra de las familiares en las tres zonas del proyecto. - Todos los testimonios recabados mostraron su agradecimiento por el apoyo la mayoría reconocieron un incremento en sus ingresos que les permite haber mejorado su acceso a servicios y necesidades básicas. (Ej.: Asmucafé en Cauca, Asociación La Esperanza en Tumaco). - En algún caso las personas entrevistadas demostraron buena capacidad para hacer análisis de costes, ingresos y beneficios y en otros todavía se notaban ciertas dudas. - La mayor preocupación expresada por los grupos meta fue el continuar recibiendo asistencia técnica continuada y en los casos de iniciativas colectivas el poder tener acceso a mercados para distribución de productos (mayormente en el río Naya y Mayorquín). - Las iniciativas productivas priorizaron el apoyo a grupos organizados de mujeres y e iniciativas individuales para mujeres cabeza de hogar. - Las iniciativas productivas apoyadas en los Ríos Naya y Mayorquín representan un reto importante para su acompañamiento técnico y social por los costes logísticos asociados. - En ninguna de las iniciativas productivas se contempla una devolución económica/monetaria por parte de los grupos meta beneficiados, solo se contemplan compromisos de devolución social en forma de capacitaciones o acciones sociales en la comunidad. - En algunas iniciativas productivas se observaron algunas debilidades en el análisis de mercadeo o elaboración del plan de negocio (Ej: Grupo las Palmas de Tilapia, Antojitos de Bocas). - En otras iniciativas se observaron necesidades en aspectos técnicos y de capacitación (Ej.: Fundación Semillas Ancestrales panadería).			X
ROE1.2.I2. Al finalizar la PAC2, se han firmado 3 acuerdos o alianzas para la inserción laboral, y el acceso a nuevos empleos.	- A través de los informes secundarios y entrevistas con personal clave se tuvo conocimiento de los diferentes acuerdos de colaboración para la formación y capacitación de víctimas de la violencia y favorecer su inserción en el mercado laboral. - Los testimonios con grupos focales y testimonios de beneficiarios/as de las formaciones en Cauca, Nariño, y Valle confirmaron la utilidad y calidad de las mismas y en varios casos permitieron mejorar formación para generación de ingresos y en otras oportunidades laborales nuevas. - Se tomaron testimonios y ejemplos del excelente trabajo de gestión y sinergias por parte de Alianza para lograr acuerdos de colaboración con entidades como SENA, COMFAMILIAR, - El convenio ha dado lugar varias historias de éxito en las oportunidades de formación y laborales (Ej.: formación técnica de un joven carpintero en Escuela Taller de Buenaventura , formación en peluquería de varia jóvenes en Tumaco con COMFAMILIAR) - Los acuerdos de colaboración con algunas de las instituciones públicas y privadas han permitido identificar nuevas oportunidades y colaboraciones futuras (Ej. COMFAMILIAR en Nariño para desarrollar nuevos cursos “ad hoc”, COMFELNALCO en Valle) - Salvo la excepción de las Cajas de Compensación. con el sector privado sin embargo las posibilidades colaboración y oportunidades han sido más limitadas y no siempre han cuajado. - Con el sector privado se ve la necesidad de repensar y desarrollar nuevas estrategias para los procesos de generación de empleo.			X
ROE1.2.I3: Al finalizar la PAC2, 2 redes de organizaciones de mujeres amplían su	- Durante la evaluación intermedia se pudo constatar el alto impacto y reconocimiento de las capacitaciones y procesos de fortalecimiento de las redes y organizaciones de mujeres en las tres zonas - La colaboración y sinergias con organizaciones de mujeres de segundo nivel			X

OE 1 R2 Promovida la generación y el afianzamiento de redes y APP, para el fortalecimiento del tejido económico, acceso de la ciudadanía a derechos, bienes públicos y servicios básicos.		Grado Cumplimiento		
Indicadores PAC 2	Hallazgos evaluación intermedia	No	Parcial	Si
cobertura y sus zonas de actuación para el acompañamiento a mujeres víctimas de la VBG.	(titulares de responsabilidades) para fortalecer a otras mujeres víctimas está demostrando ser una estrategia exitosa. (Ej.: Caminos de Mujer en Tumaco o Red de Mariposas en Buenaventura). - La experiencia de la escuela itinerante en el Cauca abre otras oportunidades futuras para procesos formativos más sostenibles y continuados con otros grupos de mujeres. - Los testimonios recabados con grupos focales de mujeres en Tumaco, Buenaventura y Cauca muestran que el alto grado de apropiamiento y toma de conciencia logrado a través de los procesos de fortalecimiento “entre iguales” por parte de asociaciones y grupos de mujeres.			
"ROE1.2.14: Al final de la PAC2, con una meta de atención de 2000 personas, el 25% de hombres y el 25% de mujeres de la población destinataria en las zonas de trabajo de la PAC, acceden a mejora de condiciones de habitabilidad, servicios básicos y/o ambientales (educación, salud, agua, energía eléctrica, saneamiento, movilidad y atención/respuesta a VSCA), fruto de los acuerdos y alianzas alcanzados en los espacios de concertación.	- Visita al puesto de salud de Uribe constatando mejoras físicas y adecuación. Responsable puesto de salud confirmó mejora del servicio y beneficio recibido. - Se visitó la vereda el Cerrito en Tambo teniendo un grupo focal con familias beneficiadas donde se pudo constatar el alto nivel de satisfacción y reconocimiento por la mejora de acueducto, adecuación del salón comunal y acciones de Hogar Saludable desarrolladas por jóvenes. Verificación visual del salón comunal y tanque nuevo de almacenamiento del acueducto. - Comunidades de San Antonio y Villanueva expresaron su satisfacción por el nuevo acueducto, aunque estaba temporalmente fuera de uso por reparaciones en daños por un deslizamiento. - Se visitó el puente de acceso y las mejoras de saneamiento, vivienda y agua en barrio 11 de noviembre constando la calidad de los materiales de construcción. - Los testimonios recabados de los pobladores confirmaron el alto grado de satisfacción y mejora de condiciones de vida de las personas beneficiadas. - Las mejoras de infraestructuras comunitarias, evacuación de excretas, mejoras de vivienda y saneamiento básico en comunidades del río Naya en Buenaventura tuvieron un alto impacto en la calidad de la vida de las personas beneficiadas como se puede constatar en la visita y testimonios recabados. - Los sistemas de saneamiento incorporan sanitario y lavamanos lo cual contribuye a ofrecer una mayor dignidad y mejorar la autoestima de las personas por un coste adicional que no supera el 20% de la opción de letrina tradicional.			X

Tabla 5 OE 1 R2

OE 1 R 3 Se habrán promovido procesos de investigación e innovación adecuados a las zonas del convenio y sus problemáticas específicas

Componentes a analizar:

Proyecto investigativo y/o innovador puesto en marcha: La investigación e innovación se convierten en claves del desarrollo productivo y rural sobre los cuales pivota la economía local. Hasta la fecha se ha trabajado con la Fundación para la Investigación y Desarrollo Agrícola - FIDAR, en el asesoramiento en siembra de frijol mejorado (biofortificadas que aseguran producción en zonas secas), con la participación de 39 productores/as (30 h y 9 m) de Buenos Aires y Tambo. Si se pudo constatar en los grupos focales con productores y productoras de San Antonio en el Tambo que la nueva variedad de frijol tuvo un buen rendimiento y que estaban satisfechos con la calidad. Se estaba pendiente del proceso de clasificación de semilla para poder beneficiar a otros productores. De consolidarse esta experiencia piloto, se abren

posibilidades de expansión a otras comunidades de la zona. Es por lo tanto, una iniciativa apoyada con cierto nivel de éxito pero que necesita continuidad y réplica en otras zonas.



FOTO 4: GRUPO FOCAL CON LÍDERES EN RÍO NAYA (BUENAVENTURA)

El apoyo a proyectos investigativos aún no está muy desarrollado en los dos primeros años, por lo que habrá que darle un mayor énfasis en siguientes años, con lo cual es necesario insistir en la capacidad estratégica de este componente, para la sostenibilidad de procesos económicos y sociales de mediano y largo plazo.

OE 1 R 3 Se habrán promovido procesos de investigación e innovación adecuados a las zonas del convenio y sus problemáticas específicas		Grado Cumplimiento		
Indicadores PAC 2	Hallazgos evaluación intermedia	No	Parcial	T
ROE1.3.11: Al menos 1 proyecto investigativo y/o innovador puesto en marcha durante la duración de la PAC2 y aplicado con éxito mejora las condiciones de vida de los hombres y las mujeres, en las zonas de trabajo.	- En los grupos focales con productores y productora de San Antonio en el Tambo se pudo constatar que la nueva variedad de frijol tuvo un buen rendimiento y que estaban satisfechos con la calidad. - Estaba pendiente el proceso de clasificación de semilla para poder beneficiar a otros productores. - Esta experiencia piloto abre posibilidades de expansión a otras comunidades de la zona.			X

OE 1 R 3 Se habrán promovido procesos de investigación e innovación adecuados a las zonas del convenio y sus problemáticas específicas		Grado Cumplimiento		
Indicadores PAC 2	Hallazgos evaluación intermedia	No	Parcial	T
ROE1.3.II: No aplica para esta PAC	-			

Tabla 6 OE 1 R 3

4.4.1.2 Cumplimiento del objetivo Específico 2: “Titulares de Obligaciones: Fortalecer las capacidades de actuación de las instituciones públicas para el cumplimiento de sus obligaciones frente al acceso a derechos y la prestación de servicios básicos”.

Valoración general del objetivo

En este objetivo se ha trabajado sobre políticas públicas y su planificación, acciones derivadas de las mismas, espacios de concertación que abren la participación social e interinstitucional para las políticas públicas, y acceso a servicios públicos por parte de poblaciones vulnerable.

En muchos aspectos puntuales ha dado lugar a experiencias con resultados exitosos y que han generado mejoras en la calidad de vida de las personas, grupos de persona y/o actores destinatarios de los mismos. En casi todos ellos, Alianza ha jugado un papel impulsor y dinamizador muy importante, que si bien tiene un aspecto positivo, a largo plazo tiene el problema de que puede ser un factor que se vuelva en contra de la sostenibilidad del proceso, si no hay voluntad política y todos estos mecanismos no alcanzan vida propia y solo funcionan bajo la activación del proyecto

En general cabe destacar que se ha trabajado bien con la instauración de las mesas de concertación sectoriales facilitadas por Alianza, pero el reto a futuro es que los actores públicos pasen a jugar en las mismas un rol principal, y no secundario, de forma que se apueste por la consolidación e institucionalización de las mismas una vez terminado el proyecto.

Análisis del grado de cumplimiento de resultados e indicadores

A continuación, se establece un análisis del cumplimiento alcance e impacto logrado por cada uno de los resultados:

“OE 2 R1 Fortalecida la institucionalidad pública para la formulación, armonización e implementación de políticas públicas que faciliten la participación y el acceso al goce efectivo de los derechos de la ciudadanía”.

Componentes a analizar:

Desarrollo e institucionalización de políticas públicas: En muchas ocasiones la inserción el enfoque de género y territorial en las políticas públicas, especialmente a nivel municipal y regional, pasa por: a) generar procesos de sensibilización dirigidos a las autoridades locales y tomadores de decisión en el ámbito regional y municipal, b) por el diseño de instrumentos, Políticas, Planes de Intervención, Protocolos, etc..., y c) por generar espacios de concertación tales como comisiones sectoriales, mesas, espacios de participación ciudadana.

Estos procesos generan un doble vínculo de colaboración con las autoridades, por parte de la ciudadanía, al mismo tiempo que un proceso de empoderamiento por parte de los pobladores. En el caso de trabajo por la equidad de género, la participación de la mujer, da un enfoque novedoso y muchos más apegado a la realidad.

Durante la evaluación se tuvieron grupos focales con mujeres que participaron en los procesos de elaboración de los planes de desarrollo municipales y mostraron su satisfacción por haber sido tomadas en cuenta y haber sentido integradas algunas de sus inquietudes en los planes. Mención especial merece al proceso de Tumaco donde a instancias del proyecto se creó una mesa de género y las propuestas hechas sobre mejoras en servicios desde la perspectiva de las mujeres quedaron plasmadas en el plan.

El problema suele estar, sin embargo, en definir quién es el ente generador de estas nuevas dinámicas en el ámbito público local, y es ahí donde un actor externo, con experiencia en la temática, está llamado a jugar un papel clave. En el caso de esta evaluación, sin lugar a dudas la gestión de Alianza ha sido esencial, para poder concertar espacios de participación de mujeres en los procesos de planificación municipal, contagiar a las autoridades e incidir en construcción de políticas públicas con enfoque de género. Tiene como valor además, el ser un logro importante tanto para la autoestima, la participación política y sentimiento de respeto de las mujeres. Se convierte además en un buen ejemplo de sinergia y colaboración entre titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones.



FOTO 5: GRUPO FOCAL CON MUJERES EN BARRIO 11 DE NOVIEMBRE DE TUMACO (NARIÑO)

Un elemento importante de cara al futuro será como adaptar los procesos de planificación desarrollados a los nuevos Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) enmarcados en los acuerdos de paz ente gobierno y FARC.

Implementación de acciones vinculadas a las políticas públicas En el ámbito de la política territorial de desarrollo económico, se ha trabajado con las asociaciones de productores de café del Cauca. En la evaluación se ha podido constatar el valor agregado del proyecto en apoyo a procesos productivos y de selección de grano. Esto ha permitido que muchos de los productores mejoraran sus ingresos, (mención especial merece el caso de Asmucafé que en algunos casos lograron incrementos entre el 20- 30% del precio de venta). Es de destacar que en la implementación de estas políticas públicas, el enfoque de aprendizaje “entre pares”, permitió que asociaciones como Asmucafé (con mayor experiencia) pudiera capacitar y apoyar otras más incipientes como Asprovillanueva y San Antonio.

En el marco de la implementación de otras acciones vinculadas a las políticas públicas, destaca en cuanto a:

- Política de pacificación, el apoyo brindado por Alianza al Consejo Municipal de Paz y DDHH de el Tambo fue altamente reconocido por sus miembros durante la visita de evaluación intermedia, reconociendo el papel jugado como articulador y generador de sinergias.
- Política de equidad de género, la formación de 30 mujeres en el Cauca en el proceso de Escuela Itinerante representa una oportunidad inmediata en el marco de los acuerdos de paz. Se debe dar continuidad y seguimiento a las mujeres formadas y extender el beneficio a otros grupos de mujeres líderes. En este trabajo además confluyen la interacción de dos políticas, la de pacificación y la de equidad de género.
- Política de salud, donde es relevante el convenio formado con el Hospital de El Tambo. Este convenio constituye un buen ejemplo de esfuerzos y sinergias entre los tres grupos de actores/titulares en construcción de procesos de paz y vincula de la misma manera a las dos políticas anteriores.
- Política de agua y servicios básicos, donde la ampliación y adecuación de los acueductos (basado en acuerdos con las autoridades municipales) son un logro importante para mejorar el acceso a servicios públicos. Sin embargo, es discutible si el accionar directo por parte de Alianza, sea como tal una política pública diseñada previamente por la municipalidad o simplemente es la construcción de una infraestructura para prestación de un servicio de naturaleza pública, ejecutada por un actor titular de responsabilidad e implementador directo del proyecto (Ej.: Adecuación de los acueductos).

Los retos a futuro, pasan por:

- Seguir apoyando en procesos de tecnificación, de mejoramiento de la cadena de valor y acceso a mercados para que los productores puedan incrementar sus ingresos de forma sostenible.

- De cara a los acuerdos de paz, el impulso del café como rubro frente a la coca puede posicionarse como una alternativa válida en muchas zonas donde las tierras sean aptas.

OE 2 R1 Fortalecida la institucionalidad pública para la formulación, armonización e implementación de políticas públicas que faciliten la participación y el acceso al goce efectivo de los derechos de la ciudadanía		Grado Cumplimiento		
Indicadores PAC 2	Hallazgos evaluación intermedia	No	Parcial	T
ROE2.1.11: Al finalizar la PAC2, 2 políticas públicas (género y territorial) en proceso de adaptación a las realidades específicas de las zonas de intervención y de manera consensuada entre titulares de obligaciones, derechos y responsabilidades.	- Durante la evaluación tuvieron grupos focales con mujeres que habían participado en los procesos de elaboración de los planes de desarrollo municipales y mostraron su satisfacción por haber sido tomadas en cuenta y haber integrado algunas de sus inquietudes en los planes. - Mención especial merece al proceso de Tumaco donde a instancias del proyecto se creó una mesa de género y las propuestas hechas sobre mejoras en servicios desde la perspectiva de las mujeres quedaron plasmadas en el plan. - Sin lugar a dudas la gestión de Alianza y poder concertar espacios de participación de mujeres en los procesos de planificación municipal es un logro importante tanto para la autoestima, participación política y respeto de las mujeres como por la incidencia real en construcción de políticas públicas con enfoque de género. Además, es un buen ejemplo de sinergia y colaboración entre titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones. - Un elemento importante de cara al futuro será como adaptar los procesos de planificación desarrollados a los nuevos Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) enmarcados en los acuerdos de paz ente gobierno y FARC, teniendo en cuenta que las zonas de trabajo están incluidas en 4 PDET, y tiene una importante relevancia el ser en su mayoría poblaciones afrocolombianas.			<u>X</u>
ROE2.1.12: Al finalizar la PAC2, se ha puesto en práctica 1 propuesta o iniciativa de desarrollo que hace parte de las políticas públicas.	- Durante la evaluación intermedia se tuvieron grupos focales con las asociaciones de productores de café del Cauca pudiendo constatar el valor agregado del proyecto en apoyo a procesos productivos y de selección de grano que permitió a los muchos de los productores mejorar sus ingresos. (mención especial merece el caso de Asmucafé que en algunos casos lograron incrementos entre el 20- 30% del precio) - Resaltar la importancia del enfoque de aprendizaje entre pares que permitió que una asociación con Asmucafé con mayor experiencia pudiera capacitar y apoyar otras más incipientes como Asprovillanueva y San Antonio - El reto de cara al futuro es sin duda seguir apoyando en tecnificación, procesos de cadena de valor y acceso a mercados para que los productores puedan incrementar sus ingresos de forma sostenible. - En el futuro inmediato y de cara a los acuerdos de paz el impulso del café como rubro frente a la coca puede ser una alternativa válida en muchas zonas donde las tierras sean aptas. - La ampliación y adecuación de los acueductos con base en acuerdos con las autoridades municipales son un logro importante para mejorar el acceso a servicios públicos - Sin detrimento de lo anterior, el equipo consultor tiene dudas de que en algunos casos, determinados beneficios y logros reportados aquí constituyan parte de un logro en políticas públicas. (Ej.: Adecuación de los acueductos). Sin embargo en otros casos, como caso del Tambo es claro en aporte de los acueductos al Plan de Desarrollo Municipal / programa de agua, como política pública territorial		<u>X</u>	

OE 2 R1 Fortalecida la institucionalidad pública para la formulación, armonización e implementación de políticas públicas que faciliten la participación y el acceso al goce efectivo de los derechos de la ciudadanía		Grado Cumplimiento		
Indicadores PAC 2	Hallazgos evaluación intermedia	No	Parcial	T
ROE2.1.I3: Al finalizar la PAC2 se ha definido una iniciativa relacionada con la política pública de construcción de paz y con perspectiva de género, priorizada y acordada entre titulares de obligaciones, derechos y responsabilidades	- El convenio firmado con el Hospital de El Tambo constituye un ejemplo muy bueno de esfuerzos y sinergias entre los tres grupos de actores/titulares en construcción de procesos de paz - El apoyo brindado por Alianza a las Consejo Municipal de Paz y DDHH fue altamente reconocido por sus miembros durante la visita de evaluación intermedia reconociendo el papel articulador y generador de sinergias de convenio. - La formación de 30 mujeres en el Cauca en el proceso de Escuela Itinerante representa una oportunidad inmediata en el marco de los acuerdos de paz y se debe dar continuidad y seguimiento a las mujeres formadas y extender el beneficio a otros grupos de mujeres líderes.			x

Tabla 7 OE 2 R1

“OE 2 R 2 Fortalecidos espacios institucionales de conciliación y resolución de conflictos, que permitan resolver las problemáticas identificadas en las comunidades”.

Componentes a analizar:

Mecanismos para resolver conflictos Se comprueba la existencia y funcionamiento de las Mesas de Concertación, tanto Comunitarias (integrales) que son 8, y se estructuran en jóvenes, mujeres y liderazgo comunitarios, como las Municipales (interinstitucionales y sectoriales) que se han definido sobre los problemas identificados en casa municipio: servicios públicos, psicosocial y salud.

Las mesas sectoriales y temáticas conformadas al inicio del proyecto, han constituido un espacio de concertación y gestión entre titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones que han permitido logros importantes y tangibles sobre la responsabilidad de actores clave, (Ej.: Mesa sectorial Salud de El Tambo, Mesa de atención psico-social de Buenos Aires, Mesa de Salud del Río Naya).

Otras intervenciones destacadas de las visitas de campo son:

- En los procesos de buscar soluciones al problema de acceso al agua en los barrios de Tumaco, Alianza realizó gestiones y actuó como intermediario para buscar soluciones con el municipio y la empresa responsable de agua Aquaseo. Sin embargo, hasta la fecha el municipio no está cumpliendo con sus compromisos de aporte para solventar el problema en Tumaco. A pesar de los atrasos, cabe mencionar que en Tumaco, a la fecha ya han sacado a licitación la construcción de las estructuras para los tanques
- Fruto de la mesa de salud del río Naya se lograron acuerdos para mejorar la atención de Hospital San Agustín en Puerto Merizalde.
- Durante la visita de evaluación el Director de hospital mostro su agradecimiento y satisfacción por el apoyo recibido desde el Convenio para mejorar la atención (equipos de laboratorio para diagnóstico y organización conjunta de brigadas médicas)
- También el trabajo a través de organizaciones titulares de responsabilidades como “Comunitar” en el Cauca, mostró tener un valor agregado importante bajo la

perspectiva de aprendizaje “entre pares” pero en algunos casos requirió de mayor acompañamiento y control de calidad por parte de Alianza.

En general cabe destacar que se ha trabajado bien con la instauración de las mesas de concertación sectoriales facilitadas por Alianza, pero el reto a futuro es que los actores públicos pasen a jugar en las mismas un rol principal, y no secundario, de forma que se apueste por la consolidación e institucionalización de las mismas una vez terminado el proyecto.

Algunas dotaciones de infraestructuras ejecutadas directamente por Alianza si bien son acertadas y es palpable el impacto en mejora de la calidad de vida que generan en la población más vulnerable, no son tanto el resultado de la implementación de una política pública, sino que son acciones en su mayoría planificadas y financiadas por Alianza, aunque hayan sido definidas en el marco de procesos de concertación de las mesas.

Construcción de capacidades, sensibilización Las acciones para sensibilizar, capacitar a funcionarios y profesionales sobre VBG y atención a Víctimas del Conflicto Armado tienen un valor importante, pues surgen de espacios de concertación y articulación entre actores. (Ej.: Seminario de fortalecimiento de Competencias celebrado en Buenaventura)

Durante la evaluación intermedia se pudo constatar que en las tres zonas del proyecto hubo oportunidades de formación en relación resolución de conflictos (Cauca) y rutas de atención a víctimas (Tumaco y Buenaventura). Destacar que los funcionarios con quienes se tuvo diálogo confirmaron el valor agregado e importancia de estas capacitaciones. Así mismo, en el marco de un proyecto financiado por ONU Mujeres, Alianza trabajó en 5 municipios del Cauca en la revisión / construcción de rutas de atención de VBG con las instituciones que hacen parte de la misma.

Uno de los retos que enfrenta el convenio en las capacitaciones de funcionarios es la alta rotación de estos y por ello hay que diseñar mecanismos flexibles y sostenibles (Ej.: plataformas e-learning permanentes, o modelos mixtos que combinan “e-learning” junto con procesos de “formación a distancia tradicionales”, debido a que en algunas zonas no hay servicio de internet, y la energía funciona bastante mal). No obstante, estos esfuerzos son iniciativas puntuales y en opinión del equipo consultor no pueden ser considerados todavía mecanismos de atención sostenible e institucionalizada.

OE 2 R 2 Fortalecidos espacios institucionales de conciliación y resolución de conflictos, que permitan resolver las problemáticas identificadas en las comunidades.		Grado Cumplimiento		
Indicadores PAC 2	Hallazgos evaluación intermedia	No	Parcial	T
ROE2.2.II: Al finalizar la PAC2, se está trabajando en la resolución de 6 problemáticas de acceso a servicios básicos y derechos fundamentales, priorizados por grupos de	- Las mesas sectoriales y temáticas conformadas al inicio del proyecto han constituido un espacio de concertación y gestión entre titulares de derechos responsabilidades y obligaciones que han permitido logros importantes y tangibles en aspectos de responsabilidad de actores clave. (Ej.: Mesa sectorial Salud de El Tambo, Mesa de atención psicosocial de Buenos Aires, Mesa de Salud del Río Naya)			X

OE 2 R 2 Fortalecidos espacios institucionales de conciliación y resolución de conflictos, que permitan resolver las problemáticas identificadas en las comunidades.		Grado Cumplimiento		
Indicadores PAC 2	Hallazgos evaluación intermedia	No	Parcial	T
mujeres, jóvenes, indígenas, afro y víctimas del conflicto.	- El trabajo a través de organizaciones titulares de responsabilidades como “Comunitar” en el Cauca mostró tener un valor agregado importante bajo la perspectiva de aprendizaje entre pares pero en algunos casos requirió de mayor acompañamiento y control de calidad por parte de Alianza. - En los procesos de buscar soluciones al problema de acceso al agua en los barrios de Tumaco Alianza realizó gestiones y actuó como intermediario para buscar soluciones con el municipio y la empresa responsable de agua Aquaseo. - Fruto de la mesa de salud del río Naya se lograron acuerdos para mejorar la atención de Hospital San Agustín en Puerto Merizalde. - Durante la visita de evaluación el Director de hospital mostro su agradecimiento y satisfacción por el apoyo recibido desde el Convenio para mejorar la atención (equipos de laboratorio para diagnóstico y organización conjunta de brigadas médicas) - Una de las mayores retos del Convenio y Alianza es lograr que los resultados de las mesas sectoriales en cada zona geográfica sean efectivamente sostenibles una vez termine el proyecto y queden procesos institucionalizados.			
ROE2.2.I2: Al final de la PAC2 en al menos una zona del convenio instituciones públicas han puesto en marcha mecanismos satisfactorios de atención frente a la violencia basada en género	- Las acciones para sensibilizar, capacitar a funcionarios y profesionales sobre VBG y atención a Víctimas del Conflicto Armado tienen un valor importante pues surgen de espacios de concertación y articulación entre actores. (Ej. Seminario de fortalecimiento de Competencias celebrado en Buenaventura). - No obstante estos esfuerzos son iniciativas puntuales y en opinión del equipo consultor no pueden ser considerados todavía mecanismos de atención frente a la VBG sostenibles e institucionalizados.		X	
ROE2.2.I3: Al finalizar la PAC2, funcionarios/as que hacen parte de al menos 2 espacios institucionales de resolución de conflictos han sido formados para la atención a las personas / familias / comunidades, fruto de acciones de intercambio de buenas prácticas y de transferencia de conocimientos.	- Durante la evaluación intermedia se pudo constatar que en las tres zonas del proyecto hubo oportunidades de formación en relación resolución de conflictos (Cauca) y rutas de atención a víctimas (Tumaco y Buenaventura) - Los funcionarios con quienes se tuvo diálogo confirmaron el valor agregado e importancia de estas capacitaciones - Uno de los retos que enfrenta el convenio en las capacitaciones de funcionarios es la alta rotación de estos y por ello hay que diseñar mecanismos flexibles y sostenibles (Ej: plataformas e-learning permanentes o modelos mixtos que combinan e-learning junto con procesos de “formación a distancia tradicionales”, debido a que en algunas zonas no hay servicio de internet, y la energía funciona bastante mal).			X

Tabla 8 OE 2 R 2

4.4.1.3 Cumplimiento del objetivo Específico 3: “Titulares de Derechos: Fortalecer capacidades de hombres y mujeres en la resolución de conflictos, negociación y exigibilidad de derechos económicos, sociales, culturales y ambientales y colectivos ante las entidades responsables de su garantía efectiva”.

Valoración general del objetivo

El indicador 3, del resultado1, del OE3, así como la totalidad de indicadores del Resultado 2 y 3, abordan información para componentes que ya han sido mencionados y analizados en los resultados e indicadores de los OE 1 y 2, por lo tanto, no se repiten en este OE 3. En general

cabe mencionar que hay un grado razonable de cumplimiento del OE 3. En los aspectos de acompañamiento a la planificación del desarrollo inserta en Planes Municipales y otros instrumentos de participación, ésta ha respondido a una conducción más estratégica, por parte del proyecto, mientras que en el tema “Mejora de capacidades frente a la VBG y VSCA” son el resultado de aprovechar oportunidades “del camino”, sin haber sido intencionadamente provocado por parte del proyecto. El reto para la parte final tiene que ver con crear y consolidar oportunidades en el ámbito cultural, recreativo, social, de equidad de género, pero muy especialmente en el ámbito económico.

Análisis del grado de cumplimiento de resultados e indicadores

A continuación, se establece un análisis del cumplimiento alcance e impacto logrado por cada uno de los resultados:

“OE 3 R 1 Fortalecidas las capacidades de las comunidades en planificación y ordenamiento mediante la generación de espacios de convivencia y la promoción de mecanismos propios de prevención y resolución ante conflictos internos y amenazas”.

Componentes a analizar:

Documentos de planificación y/o reglamentación interna: Se puede decir que hay un grado satisfactorio de ejecución del componente. Esta afirmación está basada en que durante la evaluación intermedia se pudo constatar la participación de las comunidades en los procesos de elaboración de Planes de Desarrollo Municipal, lo cual representa un logro importante en términos de incentivo de participación en el ámbito público.

Los líderes de los Consejos Comunitarios con quienes el equipo evaluador pudo reunirse, confirmaron el papel de gestor y mediador de Alianza en la construcción de los Reglamentos Internos. Aun y todo, quedan pendiente la fase de divulgación, apropiamiento e implementación de los mismos.

Los Planes de Contingencia desarrollados son un buen primer paso. Todavía se estructuran en un formato muy “genérico”, sería necesario trabajarlo dándole más profundidad al proceso e incluyendo apartados de análisis de riesgos más estructurados. De la misma manera, sería necesario identificar escenarios concretos, planes de acción y responsabilidades, no solo para situaciones de violencia y conflicto, sino para situaciones de origen natural y socio-natural. Para llegar a esta conclusión se han revisado los planes de “11 de noviembre” y “Unión Victoria” en Tumaco.

Mejora de capacidades frente a la VBG y VSCA: A lo largo de toda la evaluación intermedia se ha podido constatar una diversidad de actividades de formación en temas de VBG y VSCA gestionadas y concertadas con instituciones públicas (titulares de obligaciones) y organizaciones de segundo nivel que tuvieron un impacto importante en las personas, principalmente mujeres, que participaron en las mismas.

Diversos testimonios recopilados en las tres zonas confirman que los talleres y los procesos de formación, han generado un punto de inflexión en como las mujeres víctimas del conflicto se visualizaban a sí mismas y como se visualizan ahora. Expresiones como: “*he mejorado mi autoestima*”, “*ahora me siento más segura*”, “*ahora conozco mis derechos y sé cómo reclamar*” “*ha mejorado mi relación de pareja, ahora me hago respetar*” son algunas más frecuentes que se escucharon durante la evaluación.

Si bien es evidente el impacto y cambio logrados con una diversidad de acciones fruto de la gestión y sinergias propiciadas por el Convenio, muchas de estas acciones no tienen vínculo entre ellas ni responden a un enfoque estratégico integral previa sino a oportunidades concretas “ad hoc” identificadas durante el convenio. Cabe decir por lo tanto que aunque el impacto de las acciones ha tenido un resultado positivo, no ha sido porque el componente ha tenido una conducción estratégica del mismo, sino que ha ido sabiendo aprovechar oportunidades surgidas durante el proceso de implementación.

Algunas oportunidades concretas para el futuro serían:

- Desarrollar capacitaciones en “nuevas masculinidades” que incorporen un mayor protagonismo y sensibilización de los hombres en los procesos de VBG y VSCA
- Vincular el trabajo en equidad de género y la sensibilización sobre gestión de procesos de VBG y VSCA a acciones de empoderamiento en aspectos sectoriales del desarrollo, tales como participación en Juntas de Agua, Consejos Comunitarios, Mesas de Concertación, espacios en el ámbito de la salud, plataformas para el desarrollo económico local, etc.

Alternativas económicas, culturales y recreo-deportivas para la población joven: Durante la evaluación intermedia se tuvieron espacios de intercambio con grupos de jóvenes de las tres zonas y se pudo constatar la diversidad de acciones de capacitación, culturales y recreativas que el convenio está desarrollando con diferentes grupos de jóvenes.

La mayoría de estas acciones responden a necesidades identificadas por los propios jóvenes a través de las mesas comunitarias de participación.

Uno de los retos inmediatos y futuros de las acciones con jóvenes tiene que ver con las alternativas económicas. Salvo algunas excepciones (como la panadería de la comunidad de San Pedro Rio Naya, apoyo individual en 11 noviembre Tumaco), el proyecto ha tenido dificultades para concretar soluciones de empleo para los grupos de jóvenes.

OE 3 R 1 Fortalecidas las capacidades de las comunidades en planificación y ordenamiento mediante la generación de espacios de convivencia y la promoción de mecanismos propios de prevención y resolución ante conflictos internos y amenazas.		Grado Cumplimiento		
Indicadores PAC 2	Hallazgos evaluación intermedia	No	Parcial	T
ROE3.1.I1: Al finalizar la PAC2, 10 documentos de planificación, reglamentación interna o de prevención, en	- Durante la evaluación intermedia se pudo constatar la participación de las comunidades en la elaboración de planes de desarrollo municipales lo que representa un logro importante en términos de gestión de participación en el ámbito público. - Los líderes de los Consejos comunitarios con quienes el equipo evaluador			X

OE 3 R 1 Fortalecidas las capacidades de las comunidades en planificación y ordenamiento mediante la generación de espacios de convivencia y la promoción de mecanismos propios de prevención y resolución ante conflictos internos y amenazas.		Grado Cumplimiento		
Indicadores PAC 2	Hallazgos evaluación intermedia	No	Parcial	T
proceso de construcción y/o ajuste.	pudo reunirse confirmaron el papel de gestor y mediador de Alianza en la construcción de los reglamentos internos, quedando pendiente la fase de divulgación a, apropiamiento e implementación de los mismos. - Los planes de contingencia desarrollado son un buen primer paso pero todavía en formato muy “genérico” con un proceso y apartado de análisis de riesgos más estructurado , así como identificar escenarios concretos, planes de acción y responsabilidades no solo para situaciones de violencia y conflicto sino para las de origen natural y socio-natural (conclusión después se revisar planes de 11 Noviembre y Unión Victoria en Tumaco)			
ROE3.1.I2: Al finalizar la PAC2 en al menos dos zonas del convenio mujeres y hombres han mejorado sus capacidades para exigir atención frente a la VBG y VSQA.	- A lo largo de toda la evaluación intermedia se ha podido constatar una diversidad de actividades de formación en temas de VBG y VSQA gestionadas y concertadas con instituciones públicas (titulares de obligaciones) y organizaciones de segundo nivel que tuvieron un impacto importante en las personas, principalmente mujeres, que participaron en las mismas. - Diversos testimonios recopilados en las tres zonas confirman como los talleres y formaciones hizo una diferencia importante en como las mujeres víctimas del conflicto se visualizaban a sí mismas y como se visualizan ahora. Expresiones como “he mejorado mi autoestima”, “ahora me siento más segura”, “ahora conozco mis derechos y sé cómo reclamar”, “ha mejorado mi relación de pareja, ahora me hago respetar” son algunas de las más frecuentes que se escucharon durante la evaluación. - Si bien es evidente el impacto y cambio logrados con una diversidad de acciones fruto de la gestión y sinergias propiciadas por el Convenio, muchas de estas acciones no tienen vínculo entre ellas ni responden a un enfoque estratégico integral previa sino a oportunidades concretas “ad hoc” identificadas durante el convenio. - Una oportunidad concreta de futuro sería desarrollar capacitaciones en “nuevas masculinidades” que incorporen un mayor protagonismo y sensibilización de los hombres en los procesos de VBG y VSQA,			X
ROE3.1.I3: Al finalizar la PAC2, se han realizado 2 acciones específicas en procesos de reparación integral, restitución y/o retorno, siendo la mitad específicas para casos de mujeres logrando una convivencia pacífica al interior de las comunidades entre los diferentes actores.	- Estos componentes ya han sido mencionados en los resultados e indicadores de los OE 1 y 2			x
ROE3.1.I4: Al finalizar la PAC2, se han generado al menos 8 nuevas alternativas económicas, culturales y recreodeportivas para la población joven de las zonas previstas en la PAC.	- Durante la evaluación intermedia se tuvieron espacios de intercambio con grupos de jóvenes de las tres zonas y se pudo constatar la diversidad de acciones de capacitación, culturales y recreativas que el convenio está desarrollando con diferentes grupos de jóvenes. - La mayoría de estas acciones responden a necesidades identificadas por los propios jóvenes a través de las mesas comunitarias de participación, - Uno de los retos inmediatos y futuros de las acciones con jóvenes tiene que ver con las alternativas económicas ya que salvo algunas excepciones (como la panadería de la comunidad de San Pedro Rio Naya, apoyo individual en 11 noviembre Tumaco) el proyecto ha tenido dificultades para concretar soluciones de empleo para los grupos de jóvenes.		X	

Tabla 9 OE 3 R 1

OE 3 R 2 Fortalecidos mecanismos para el conocimiento y exigibilidad de derechos y condiciones para el ejercicio del liderazgo

OE 3 R 2 Fortalecidos mecanismos para el conocimiento y exigibilidad de derechos y condiciones para el ejercicio del liderazgo		Grado Cumplimiento		
Indicadores PAC 2	Hallazgos evaluación intermedia	No	P	T
ROE3.2.11: Al finalizar la PAC2, 4 propuestas para la solución de problemáticas priorizadas por las comunidades en los espacios de concertación, se han puesto en marcha con la participación de titulares de obligaciones y responsabilidades.	- Estos componentes ya han sido mencionados y analizados en los resultados e indicadores de los OE 1 y 2			<u>X</u>
ROE3.2.12: Al final de la PAC2, con una meta de atención de 2000 personas, el 25% de hombres y el 25% de mujeres de la población destinataria en las zonas de trabajo de la PAC, acceden o mejoran el acceso a servicios básicos (salud, educación, agua, energía, atención/respuesta a VSCA y movilidad), a través de las gestiones realizadas, y en cuyo proceso han participado activamente las mujeres.	- Estos componentes ya han sido mencionados y analizados en los resultados e indicadores de los OE 1 y 2			X
ROE3.2.13: Al finalizar la PAC2 se ha fortalecido el liderazgo en las comunidades de Buenos Aires (Cauca), Rio Naya y Rio Mayorquín (Buenaventura), mediante su participación en 10 propuestas en la elaboración de los instrumentos de planificación y ordenamiento del territorio	- Estos componentes ya han sido mencionados y analizados en los resultados e indicadores de los OE 1 y 2		X	
ROE3.2.14: Al finalizar la PAC2, representantes de las comunidades adquieren conocimientos sobre mecanismos de control y seguimiento de la inversión pública e inician la supervisión al menos 3 programas / proyectos.	- Estos componentes ya han sido mencionados y analizados en los resultados e indicadores de los OE 1 y 2		X	

Tabla 10 OE 3 R 2

OE 3 R 3 Fortalecidas capacidades de negociación de las comunidades con actores externos y potenciados o mitigados los efectos producidos por estos.

No estaba planificado para ejecutarse dentro del PAC 2-2016

4.4.2 Gestión y calidad de la ejecución

En este apartado se analizan los aspectos más relevantes de la gestión e implementación del proyecto como son: los criterios de selección, las metodologías empleadas en el proceso, el modelo de gestión, la calidad e idoneidad de los recursos humanos y medios logísticos utilizados, los materiales utilizados, la calidad de los informes, los mecanismos de monitoreo y la visibilidad y comunicación. La valoración se basa tanto en los informes de documentos como en la información cualitativa recopilada durante las entrevistas y visitas a las tres zonas del proyecto entrevistando a con miembros del equipo de Alianza con diferentes niveles de responsabilidad

La gestión y ejecución del convenio al momento de la evaluación intermedia se puede valorar como buena y de calidad. Esto es debido principalmente a la experiencia institucional de Alianza de más de 15 años de trabajo en el contexto del conflicto armado con un amplio conocimiento de las zonas del proyecto donde han ejecutado previamente otros proyectos similares de atención a víctimas del conflicto, unido al compromiso y profesionalismo mostrado por el equipo de ejecución que, a pesar de enfrentar una alta rotación en algunas zonas, cuenta con una base sólida de personas que acumulan varios años de trabajo en la institución.

Las principales fortalezas de la gestión y ejecución son las siguientes:

- ⇒ Amplio equipo multidisciplinario con presencia permanente en las zonas de ejecución;
- ⇒ Medios logísticos suficientes para una presencia y acompañamiento social y técnico continuado en las comunidades meta;
- ⇒ Procesos y metodologías de trabajo estructurados y en muchos casos automatizados fruto de trabajo y experiencia organizativa de años;
- ⇒ Existencia de herramientas e instrumentos estandarizados para los diagnósticos, selección de beneficiarios y monitoreo de acciones junto con una plataforma propia para la sistematización de la información y elaboración de bases de datos;
- ⇒ Metodologías de capacitación y participación comunitaria apropiadas al contexto y culturalmente pertinentes.

Sin detrimento de lo anterior, durante el proceso de evaluación intermedia también se identificaron algunos aspectos a ser revisados y ajustados para la segunda mitad del convenio:

- ⇒ **Los procesos, instrumentos y criterios de selección de beneficiarios actuales son más apropiados para procesos de ayuda humanitaria que procesos de desarrollo y además presentan algunas inconsistencias.** Sirva como ejemplo la ficha de escala de criterios para selección de familias para mejoras habitacionales que define unas categorías y valores cuya lógica de pesos no responde a elementos objetivos y sustentados: ¿por qué si una familia es desplazada recibe puntaje de 10 y si es confinada solo 7?, ¿Por qué una familia monoparental recibe puntaje de 5 y una familia extensa entre 5 y 8 personas solo 3? De cara al futuro sería conveniente construir los criterios de forma conjunta con los líderes (Ej.: JAC, consejos comunitarios) y asegurando mecanismos de información y comunicación donde la información llegue a todas las personas (Ej.: volantes domiciliarios, perifoneo, etc.)
- ⇒ Los **procedimientos y sistemas financieros, administrativos y logísticos** no están adaptados para trabajar con contrapartes y subcontratación de servicios y necesitan ser adaptados para tal fin, si bien es importante mencionar que los procedimientos actuales también responden a requerimientos de los propios donantes y no siempre es fácil buscar un equilibrio entre las necesidades de varios donantes.
- ⇒ los **instrumentos de monitoreo**, aunque existen, no siempre permiten recabar toda la información necesaria para la toma de decisiones y medición del impacto; Algunas de las

fichas de monitoreo revisadas por el equipo consultor presentan limitaciones en la profundidad de la información recopilada (Ej.; monitoreo de uso de filtros)

- ⇒ **Alta rotación de personal** principalmente en algunas zonas y puestos como Tumaco debido a las condiciones de vida y costes asociados. De cara al futuro sería conveniente revisar las escalas salariales y beneficios en función del criterio de “puestos difíciles de cubrir” que permita mayor flexibilidad de contratación y otorgar beneficios adicionales.
- ⇒ **Necesidad de definir nuevos perfiles de puestos** para fortalecer los equipos en las zonas con nuevos profesionales con la experiencia y conocimiento para afrontar nuevos temas y retos (Ej.: incidencia política y negociación, acceso a mercados y cadena de valor, etc.).
- ⇒ **Los informes narrativos no están incluyendo la calidad y riqueza de información** que se genera gracias a la plataforma de registro y de sistematización con la que cuenta Alianza. Esto se debe principalmente a dos motivos, que la plataforma no es suficientemente amigable para un uso fácil y que en muchos casos las personas responsables de levantar y registrar la información tienen sobrecarga de trabajo y no alcanzan a integrar la información en unos plazos razonables para ser procesada y analizada para los informes. De cara al futuro se debería analizar un mecanismo que permita un levantamiento y procesamiento de información ágil y/o revisar los roles de las personas responsables. El uso de sistemas de información geográfica para trabajar con información geo-referenciada ofrecería a su vez un plus en los procesos de toma de decisiones

De lo anterior se puede concluir que en términos de gestión, el presente convenio representa un reto para Alianza en el proceso de adaptación y cambio organizativo para transitar de un modelo operacional mayormente focalizado en acciones de ayuda humanitaria de emergencia hacia otro con mayor énfasis trabajando con otros socios y contrapartes y la construcción de procesos de medio y largo plazo con mayor enfoque de desarrollo.

4.5.- Participación y articulación

El presente análisis de **participación y articulación** se centra en los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas de la intervención y su articulación con otros actores y busca responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿El diagnóstico de actores claves para la implementación de las acciones es adecuado a la realidad y a las necesidades encontradas?
- ✓ ¿Se ha podido impulsar espacios de interlocución que no existían o que tenían una actividad baja para coordinar y consensuar acciones con las diferentes instituciones y organizaciones civiles?
- ✓ ¿Se han iniciado procesos de articulación de acciones con otros actores en el nuevo escenario que se configura tras la firma de la paz o se ha redefinido algún tipo de actuación para adecuarlo al contexto actual?
- ✓ ¿Está permitiendo el Convenio la participación de los/as titulares de derechos en los procesos de toma de decisiones (diseño, gestión y seguimiento) a través de mecanismos formales y sistematizados?
- ✓ ¿El convenio está favoreciendo los procesos de articulación entre organizaciones a favor de los derechos de las mujeres para la construcción de agendas conjuntas?

- ✓ ¿En qué grado los mecanismos de coordinación existentes con la OTC y otros actores de la cooperación española facilitan las sinergias en relación al objetivo del Convenio?
- ✓ ¿En qué medida el convenio está promoviendo sinergias con otras iniciativas en el ámbito local, departamental y nacional?

Respecto a la gestión e incidencia que ha permitido **generar espacios de participación, articulación y sinergias entre actores clave**, cabe mencionar que la principal fortaleza del convenio durante los primeros dos años ha sido la construcción de acuerdos sinergias y espacios de diálogo y concertación entre los diferentes actores clave involucrados.

Esto ha permitido, en muchos casos, generar un efecto multiplicador “en cascada” para remover y mover algunas voluntades políticas y recursos de otras organizaciones e instituciones.

Estos espacios se han dado en diferentes niveles:

- En el nivel comunitario al inicio del convenio se crearon las mesas de trabajo y concertación todas las comunidades y barrios meta como espacio de diálogo con la participación de los principales grupos comunitarios focalizadas en mujeres, jóvenes y comunidad en general que significaron poner por primera vez a toda la comunidad en conexión y brindar espacios de toma de decisiones para priorizar las acciones posteriores del proyecto. Estos espacios fueron claves para el apropiamiento del proceso por parte de las comunidades.
- En el nivel territorial/municipal se conformaron las mesas sectoriales como espacios de participación interinstitucional, donde confluyen los titulares de responsabilidades, obligaciones y derechos. Las mesas sectoriales conformadas en tres municipios diferentes Tumaco (Servicios Públicos), Buenos Aires (psicosocial) y Buenaventura (salud) han significado espacios importantes de diálogo para buscar soluciones conjuntas a problemas sentidos en los municipios.
- Por último, en el nivel de relaciones bilaterales, Alianza ha abierto espacios de diálogo y negociación con un número importante de actores públicos y privados con los que ha firmado convenios y compromisos de colaboración para optimizar los beneficios y alcance del proyecto a través del apalancamiento de recursos.

En el análisis de participación y articulación de los actores vinculados al proyecto durante los dos primeros años, se puede afirmar de forma general la idoneidad de los mismos actores seleccionados, bien sea porque responden a los que tienen la competencia en el caso de los titulares de responsabilidades y obligaciones, los que tienen el mandato, los que tienen presencia en el terreno, los que tienen capacidad o potencialidad de tenerla, y los que tienen actitud y voluntad a pesar de otras debilidades.

Se puede concluir por lo tanto, que son los actores adecuados para la implementación de las acciones, y es por ello que se ha podido impulsar espacios de interlocución para coordinar y consensuar acciones con las diferentes instituciones y organizaciones.

En relación a los procesos de articulación de acciones con otros actores en el nuevo escenario que se configura tras la firma de la paz se trabaja con la Agencia de Renovación del Territorio (ART), con la Unidad de Atención y Reparación Integral de Víctimas (UARIV) y las Defensorías del Pueblo, como actores idóneos en el nuevo escenario, que cumplen con las

características de: a) institucionalidad, b) compromiso y c) visión de esfuerzo compartido, con las cuales desde el proyecto se está apoyando la construcción del Plan Integral de Reparaciones Colectivas - PIRC que recopila compromisos de la institucionalidad colombiana.

De cara al último tramo del convenio, la participación además de ser una herramienta fundamental y necesaria de las políticas públicas y de la gestión del desarrollo, debe de estar intencionalmente orientada a la búsqueda de apropiamiento tanto por parte de los titulares de derechos, de responsabilidades y de obligaciones, incluyendo una participación de los/as titulares de derechos en los procesos de toma de decisiones (diseño, gestión y seguimiento) a través de mecanismos formales y sistematizados, que den garantía de sostenibilidad en el mediano y largo plazo, una vez concluido el proyecto.

Ya de forma más pormenorizada en el análisis

- Respecto al Rol de coordinación y liderazgo de Alianza, cabe mencionar el amplio reconocimiento de este organismo en todas las zonas donde se interviene. Es la consecuencia de su acompañamiento integral en el marco del convenio, pero también los proyectos anteriores ejecutados en estas zonas geográficas. Supone un respaldo a su compromiso en el tiempo y su conocimiento y cercanía al contexto, en las zonas y comunidades de intervención. Adicionalmente, Alianza es percibido como un actor independiente y neutral, no “politiquero” que cumple con sus compromisos, así lo han reconocido titulares de responsabilidades y obligaciones, que lo consideran como interlocutor y aliado para lograr objetivos conjuntos (Ej.: Asmucafé, Federación cafeteros, Uafroc en Cauca) (Ej.: En buenaventura Defensoría, UARIV, Secretaría Convivencia) (Ej.: En Nariño Alcaldía Tumaco, UAO, COEE, Comfamiliar, etc.)
- Respecto al Análisis de pertinencia de actores clave del convenio durante la visita de campo se ha podido comprobar que los actores fueron bien identificados y juegan un rol clave en las zonas de intervención.
- Respecto a la Participación de Titulares de derechos en decisiones, se explica en párrafos anteriores la estructura de participación de distintos niveles: comunitario, territorial/municipal y de relaciones bilaterales. No obstante, aunque hay un grado más que satisfactorio de participación y de toma de decisión para la solución de los problemas (especialmente de los estratos sociales más vulnerables), este es un esfuerzo que nunca deja de ser suficiente y que siempre es necesario impulsar, incluso en términos estratégicos para la apropiación y sostenibilidad del proyecto.
- Respecto a la Articulación con organizaciones en favor de derechos de mujeres, se aborda de forma extensa en un apartado diferenciado
- Respecto al Rol de acompañamiento de OTC y apoyo técnico, cabe mencionar que ha habido acompañamiento asesoría permanente de la OTC con visitas más allá de las obligatorias, para acompañar procesos con víctimas, y ha dado un valor añadido, esta actitud de monitoreo constructivo y comprometido. Hay que destacar que en las zonas del proyecto existen otras iniciativas de AECID pero por sus características plazos no se presentaron oportunidades de sinergia, debido a que cuando se presentaron las oportunidades las diferentes dinámicas y plazos de ejecución dificultaron las mismas (Ej.: Apoyo en Tumaco)

En lo relativo a la apropiación de procesos, hay aspectos avanzando, pero tal y como se ve en el apartado de sostenibilidad, se propone una planificación de medio término del convenio

provoque intencionalmente a las organizaciones socias y a titulares de derechos para que ejerzan un liderazgo efectivo sobre la intervención. Esto permitirá que los titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades, se apropien de mayor manera de los componentes del proyecto que están teniendo un mayor impacto. Esta reflexión es tanto a nivel de instituciones públicas en sus diferentes niveles como en los titulares de derechos y titulares de obligación para que se involucren en los procesos de planificación, seguimiento y evaluación de la intervención.

4.6.- Eficiencia

El presente análisis de **eficiencia** hace referencia al estudio y valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados y busca responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿La estructura del Convenio facilita la consecución de los objetivos propuestos y existe una lógica de actuación de las diferentes acciones y resultados que sirven para complementarse y tener un Convenio integral?
- ✓ ¿Los medios y las actividades que se han diseñado e implementan en el marco del Convenio son las más adecuadas para conseguir el objetivo predefinido?
- ✓ ¿Hasta el momento está siendo adecuado el uso de los recursos económicos en relación a las actividades ejecutadas y los resultados alcanzados?
- ✓ ¿Se han generado dinámicas financieras y de gestión a nivel interinstitucional que han facilitado generar mayor impacto que el previsto inicialmente?
- ✓ ¿Se deben introducir algún factor corrector en la inversión presupuestaria para el futuro?
- ✓ ¿Se ha logrado tener resultado, impacto e incidencia más allá de los municipios del Convenio, y atraer la atención a los sectores y zonas de intervención?

4.6.1. Análisis del presupuesto, cambios y avance de gasto.

El análisis de la estructura y contenido presupuestario muestra un buen detalle de las partidas y gastos necesarios y se puede constatar que están en correspondencia con los costes del mercado y de este tipo de convenio en Colombia, especialmente en el sur del País.

La apuesta central de Alianza con las acciones y poblaciones del convenio se evidencia en la planificación entregada donde se evidencia un mayor énfasis y destinación presupuestal con los/las titulares de derechos dedicando a esta acción un 38,20% y a cada una las restantes (titulares de responsabilidades y titulares de obligaciones) un 21,26%. Esto habla de la sinergia y coherencia, donde presupuestalmente se concreta el enfoque de derechos, de género y étnico, al destinar la mayor parte del recurso.

DESTINACION EN LA PROGRAMACION ANUAL PAC 1 Y 2 SEGÚN ACCIONES	PORCENTAJE
ACCION 1 Titulares de responsabilidades	21,26%
ACCION 2 Titulares de obligación	21,26%
ACCION 3 Titulares de derecho	38,20%
GENERAL*	17,53%
Acción X: “Educación y Sensibilización” en España	1,75%

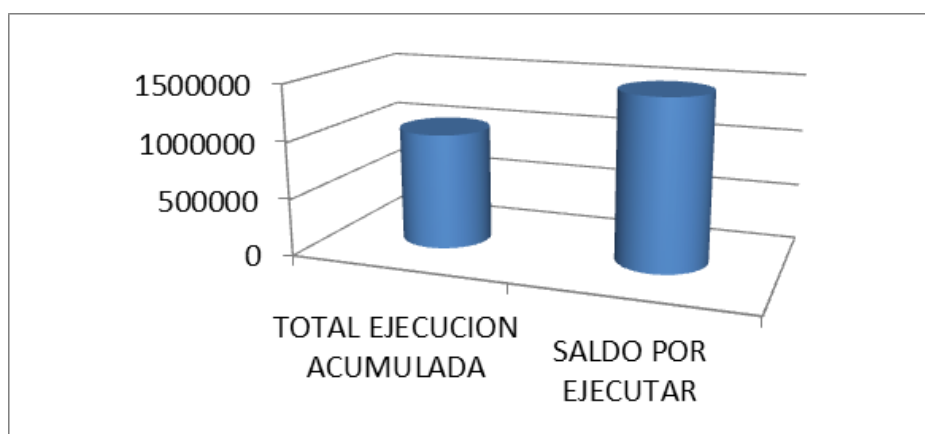
Tabla 11 Destinación en la programación anual

La estructura del presupuesto planificado para el convenio, según el porcentaje que implica cada partida, es equilibrada, entendiendo el mayor porcentaje en personal, y en otros servicios técnicos, dada la implementación directa por parte de Alianza. En tercer lugar, construcción y reformas se corresponde con la inversión en obras de infraestructura comunitarias y materiales para mejora de habitabilidad. Sin embargo, al comparar con la ejecución al momento, se observa un sub-costeo en la partida de viajes, alojamientos y dietas, que solo tiene un peso del 4,48 del total del presupuesto.

PARTIDAS	PORCENTAJE DE LA PARTIDA RESPECTO AL PRESUPUESTO TOTAL
A.I.1 Evaluación Externa	0,60%
A.I.2 Auditorías	1,00%
A.I.3. Otros servicios técnicos	17,04%
A.I.4. Arrendamientos	0,04%
A.I.5. Materiales y suministros no inventariables	0,14%
A.I.6. Personal	38,55%
A.I.7. Viajes, alojamientos y dietas	4,48%
A.I.9. Gastos financieros	0,56%
A.II.2. Construcción y/o Reforma	16,36%
A.II.3. Equipos y materiales inventariables	9,23%
TOTAL B. Costes Indirectos	12,00%
TOTAL GENERAL	100,00%

Tabla 12 Porcentaje de la partida respecto al presupuesto total

Al segundo año de implementación del convenio se tiene una ejecución del 41% del total del presupuesto, la cual es adecuada y pertinente para los dos primeros años de implementación

Ejecución acumulada a 2016 - saldo por ejecutar

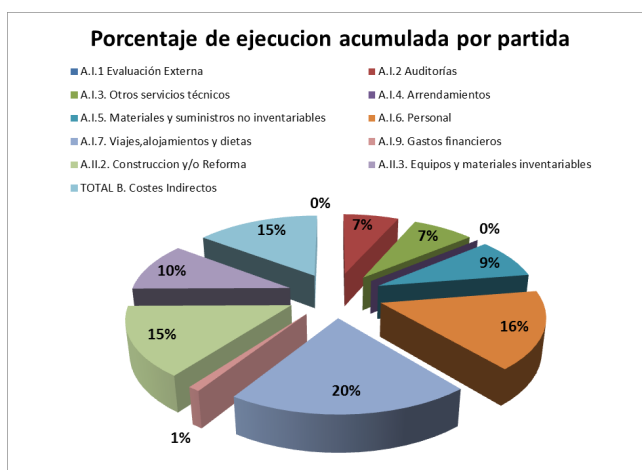
Si incluyéramos la planificación entregada en la PAC 3 y la sumáramos a la ejecución acumulada tendríamos una proyección del gasto, donde la partida de Viajes, alojamientos y dietas pasaría al 118% de lo previsto para el total del convenio y así mismo los materiales y suministros no inventariables con 222%.

PARTIDAS	PORCENTAJE TOTAL EJECUCION CON PAC 3
A.I.1 Evaluación Externa	100%
A.I.2 Auditorías	47%
A.I.3. Otros servicios técnicos	46%
A.I.4. Arrendamientos	100%
A.I.5. Materiales y suministros no inventariables	222%
A.I.6. Personal	78%
A.I.7. Viajes, alojamientos y dietas	118%
A.I.9. Gastos financieros	48%
A.II.2.Construccion y/o Reformas	57%
TOTAL B. Costes indirectos	75%
TOTAL GENERAL	69%

Tabla 13 Porcentaje total ejecución con PAC 3

En la lectura por partidas, la ejecución acumulada a dos años, respecto al presupuesto total planificado muestra como algunas partidas esta sobre gastadas para el periodo, tal es el caso de viajes, alojamientos y dietas que lleva un gasto del 69% , lo que significa, que siendo este un

convenio que exige alta movilidad y gasto en desplazamiento por el trabajo en múltiples territorios, queda solo un 31% de lo planificado, lo cual implica una reformulación presupuestal que supone mayor destinación de presupuesto, al ser planeado este rubro por debajo de lo necesario (teniendo en cuenta lo costoso de las movilizaciones y lo distante de las zonas de intervención), para poder seguir avanzando hacia el cumplimiento de los objetivos. La cual se recomienda revisar a la luz de las actividades faltantes.



En la partida de personal, segundo en mayor ejecución, con un 56%, hay seis cargos, que tienen sobregasto superiores al 200%. En primer lugar la persona de apoyo en Bogotá y la asistente administrativa general/Contadora, tienen respectivamente un 471% y 427%. Esta segunda tiene una participación del 12% en el gasto del total del presupuesto, lo cual implica una revisión, en tanto tal vez, por la complejidad del convenio, hace falta mayor tiempo de estos cargos. La coordinación del convenio lidera el mayor porcentaje respecto a la ejecución total con un 14% lo cual es coherente. Se recomienda a su vez revisar los otros cargos y estimar mejor ya con conocimiento de los contextos los valores y tiempos dedicados al convenio, según las necesidades reales y dinámicas territoriales.

Cargos en la partida de Personal	Porcentaje ejecutado frente a lo planificado en la partida personal	Porcentaje respecto a total de la ejecución en la partida personal
Persona de Apoyo Bogotá	471%	4%
Asistente Administrativa General /contadora	427%	12%
Coordinador Operativo en ríos	319%	8%
Pasante	239%	4%
Logista (Cauca)	222%	4%
Pasante	239%	4%

Tabla 14 Cargos en la partida de personal

A la luz de las actividades para las PAC 3 y 4 es necesario que Alianza reformule algunas partidas, teniendo en cuenta el conocimiento acumulado de costes reales y las necesidades, especialmente en la partida de viajes, alojamientos y dietas y la de personal.

Se observa procesos de gestión, control y seguimiento del presupuesto adecuados, con una buena eficiencia hasta el momento, en tanto hay coherencia entre la realización de actividades planeadas y el presupuesto previsto a dos años. A ello va contribuyendo las sinergias y colaboraciones con otros socios y actores claves, para el apalancamiento de recursos para realizar. Se observa el aprovechamiento y optimización de la infraestructura, capacidad logística, técnica y administrativa para la implementación del convenio.

4.6.2. Análisis de eficiencia de las acciones desarrolladas

Gracias a la gestión, complementariedad, sinergias y apalancamiento de recursos el convenio durante estos dos primeros años está logrando un alto nivel de eficiencia, motivado principalmente por la complementariedad, sinergias y enfoque participativo del mismo. Algunos de los principales elementos que han contribuido a ello son los siguientes:

- a) *Gestión financiera y monitoreo adecuado del gasto y ejecución presupuestaria* que aunque el primer año estuvo muy por debajo de lo previsto, en el segundo año 2016, se pudo llegar a una ejecución acumulada del 41%, que es una situación relativamente normal en este tipo de convenios;
- b) *La co-financiación y complementariedad lograda con los recursos de los proyectos DG-ECHO y COSUDE* ejecutados de forma simultánea en las mismas zonas permitió contar con importantes recursos logísticos y humanos para un acompañamiento social y técnico muy cercano y más integral.
- c) Durante los dos primeros años Alianza ha *firmado convenios y compromisos de colaboración con actores del sector público y privado* para optimizar los beneficios y alcance del proyecto a través del apalancamiento de recursos desde el proyecto, es decir, se ha logrado hacer mucho más con menos.
- d) Otro factor fundamental que ha contribuido a la alta eficiencia del proyecto ha sido *el aporte dado por las personas beneficiadas* que siempre tuvieron como condición para recibir ayuda el brindar mano de obra o aporte en materiales para reducir costes y garantizar el apropiamiento, sobre todo en las mejoras en el hogar y obras de infraestructura comunitaria.

Durante la evaluación intermedia se identificaron varios ejemplos de acciones eficientes, pero que por falta de datos e información financiera detallada no se ha podido hacer un análisis costo-beneficio detallada, algunos de estos ejemplos son: la instalación de filtros de agua de barro intra-domiciliares y los sanitarios; los puentes construidos en algunas comunidades: los paquetes productivos entregados a algunas organizaciones como Asmucafé.

Finalmente es importante señalar que ante la reducción de recursos financieros en los años 2017 y 2018 por la finalización del proyecto DG-ECHO, Alianza está obligado a hacer ajustes presupuestarios y operativos que pueden afectar las capacidades instaladas en cada zona ante lo cual deberán buscar alternativas viables que les permita mantener la calidad de ejecución y acompañamiento del proyecto que ha tenido hasta el momento, al menos hasta saber si la propuesta de proyecto por 30 meses presentada a COSUDE en fechas recientes es finalmente aprobada.

4.7.- Análisis de proyección de viabilidad (sostenibilidad)

El presente análisis de proyección de la **viabilidad** valora la de continuidad y sostenibilidad de los resultados y procesos una vez ha concluido el convenio y busca responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Existe un plan de sostenibilidad con estrategias definidas?
- ✓ ¿Las estrategias y acciones encaminadas a la sostenibilidad son apropiadas para el contexto?
- ✓ ¿Los actores clave titulares de responsabilidades y obligaciones están asumiendo la continuidad de los procesos y productos?
- ✓ ¿Existe algún factor de sostenibilidad que sea de particular preocupación en este momento?
- ✓ ¿Qué factores correctores se deben considerar para garantizar la sostenibilidad de los resultados parciales y finales?
- ✓ ¿los titulares de responsabilidades y obligaciones cuentan con la capacidad y recursos para la sostenibilidad?
- ✓ ¿Hay otros procesos e iniciativas en marcha que contribuyan a la sostenibilidad futura?

El presente análisis de proyección de la **viabilidad quiere** valorar la continuidad y sostenibilidad de los resultados y procesos una vez haya concluido el convenio.

Se parte de la base de que no existe como tal y plan de sostenibilidad con estrategias definidas, solamente el formato propio del documento de convenio (páginas 97 a 101), hace referencia a recomendaciones de sostenibilidad, con un grado genérico de definición, si bien en el marco del inicio del convenio tampoco es posible aterrizar mucho más una estrategia. Para la dimensión de la sostenibilidad como “continuidad de las intervenciones”, o capacidad para que las acciones, infraestructuras y servicios que genera el Convenio se mantengan en el tiempo, el documento propone un esquema de sostenibilidad que contemplaría la incidencia en cuatro grupos de factores relacionados con el entorno de la intervención, con los actores, con el diseño de la intervención y con la población. Se mencionan de forma ordenada algunas acciones de sostenibilidad definidas (Ej.: fomento de la participación social o firma de acuerdos con instituciones públicas), sin embargo, muchas de ellas, no son meramente acciones directamente dirigidas a la sostenibilidad, sino que son elementos de gestión de las acciones emprendidas que potencialmente apoyan la sostenibilidad.

La pregunta clave, es si los actores claves políticos, privados, sociales, (titulares de responsabilidades y obligaciones) están asumiendo la continuidad de los procesos, y en este sentido, hay elementos que invitan a pensar a que hay mucho camino que recorrer en este aspecto, aunque, por una parte, todavía se está a tiempo.

Si bien es importante, que los titulares de responsabilidades y obligaciones deberían contar con la capacidad y recursos para la sostenibilidad de los procesos impulsados, mucho más importante es despertar en ellos la voluntad política, organizacional y empresarial, que vendrá dada por la demostración del impacto debido a la calidad de los procesos impulsados, y por el involucramiento de los mismos en calidad de protagonistas y no como actores secundarios acompañantes

Se recomienda al hilo de las reflexiones de medio tiempo de convenio, definir desde ahora un plan aterrizado y real enfocado en la sostenibilidad de los procesos en marcha, con una estrategia de involucramiento creciente por parte de los titulares de responsabilidades y obligaciones y con una estrategia de protagonismo decreciente por parte de Alianza.

Es por eso, que el presente análisis de viabilidad (sostenibilidad) está principalmente encaminado a identificar las decisiones, medidas y acciones desarrolladas durante la vida de proyecto en función de favorecer las condiciones que permitan una continuidad y permanencia en el tiempo de los productos, resultados y cambios logrados una vez finalizado el mismo. Para ello se hace un análisis a partir de los principales factores de desarrollo que normalmente inciden en la sostenibilidad y posteriormente se proponen algunas acciones clave en relación con los principales componentes del proyecto.

Análisis de viabilidad por factores de desarrollo

Aspectos clave para las Políticas de apoyo

Seguir apoyando la construcción del Plan Integral de Reparaciones Colectivas - PIRC basada en los elementos clave de: a) institucionalidad, b) compromiso y c) esfuerzo compartido, con las UARIV y Defensorías del Pueblo. Usar los modelos exitosos como referentes para otros municipios

Enfocarse de forma prioritaria en las Políticas relativas a actividades (iniciativas) económicas, apostando por: a) reforzar la asistencia técnica y, b) mejorar el acceso a mercados para distribución de productos, c) impulsar la tecnificación y la elaboración de planes de negocio, d) elaborar el análisis de viabilidad de cada una de ellas, evitando aquellas, que por los costes logísticos asociados no sean viables, e) modificar la política de forma que las iniciativas productivas contemplen una devolución total o parcial económica/monetaria, aunque diseñen instrumentos para que se haga de forma favorable, f) establecimiento de alianzas público privadas. De cara a los acuerdos de paz, el impulso del café como rubro frente a la coca puede posicionarse como una alternativa válida en muchas zonas donde las tierras sean aptas.

Consolidar los esfuerzos de las Escuela Líderes revisando permanentemente la estrategia de implementación y de aspectos metodológicos (Ej.: recomendación de uso del ciclo experimental, partiendo la base de conocimiento de los participantes de la escuela)

Poner especial énfasis en los Acuerdos para la Inserción Laboral, entre instituciones públicas y privadas que han permitido identificar nuevas oportunidades y colaboraciones futuras, pero al

mismo tiempo se necesita desarrollar nuevas estrategias para los procesos de generación de empleo.

Adaptar los procesos de planificación a los nuevos Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) enmarcados en los acuerdos de paz ente gobierno y FARC.

Aspectos clave para la Capacidad Institucional

En términos de capacidad institucional es importante, a pesar de la rotación, fortalecer las capacidades de funcionarios y técnicos de los titulares de obligaciones y de responsabilidades.

Poner especial énfasis en todo el trabajo relativo a elaboración, consolidación y aprobación de Políticas, Reglamentos y Planes de Acción especialmente a nivel municipal y local. Sirva como ejemplo, los Reglamentos internos del Consejos comunitarios. Se recomienda para un futuro (y dada la importancia en la solución de conflictos cotidianos), priorizar la divulgación, apropiamiento e implementación de los reglamentos internos desarrollados

En relación a los Planes de Contingencia mejorar la profundidad de los mismos ya que todavía se estructuran en formatos muy “genérico”, e incluyendo apartados de análisis de riesgos. De la misma manera, sería necesario identificar escenarios concretos, planes de acción y responsabilidades, no solo para situaciones de violencia y conflicto, sino para situaciones de origen natural y socio-natural.

Aspectos clave socio-culturales

En relación a la Formación de Capacidades y Sensibilización relativa al Proceso Paz, hay que incentivar las oportunidades de formación en relación resolución de conflictos y rutas de atención a víctimas. Ya que los retos que enfrenta el convenio en las capacitaciones de funcionarios es la alta rotación de estos y por ello hay que diseñar mecanismos flexibles y sostenibles (Ej.: explorar la viabilidad y pertinencia de plataformas e-learning permanentes). Siempre hay que tener en cuenta que aunque los funcionarios roten de las instituciones, en la mayor parte de los casos, se crea una capacidad instalada que se queda en el territorio.

Aspectos de género

En “Políticas de equidad de género”, impulsar proceso de Escuela Itinerante ya que representa una oportunidad inmediata en el marco de los acuerdos de paz, dando continuidad y seguimiento a las mujeres formadas y extender el beneficio a otros grupos de mujeres líderes. La experiencia de la escuela en el Cauca sirve de modelo referencial y al mismo tiempo abre otras oportunidades futuras para procesos formativos más sostenibles y continuados y para consolidar el trabajo de primer nivel de “organizaciones de mujeres” de segundo piso de “redes de organizaciones” de mujeres. A nivel municipal y regional: a) generar procesos de sensibilización dirigidos a las autoridades locales y tomadores de decisión, b) diseño e implementación de instrumentos de Políticas Locales de Género, Planes de Intervención a favor de las mujeres, Protocolos de seguridad, etc..., y c) por generar espacios de concertación tales como comisiones sectoriales, mesas, espacios de participación ciudadana. Todo ello bajo la

premisa de que Alianza identifique actores que puedan realizar el trabajo de dinamizador hacia las instituciones que ha venido haciendo el propio organismo. En este caso, el papel de las “organizaciones de mujeres” de segundo piso de “redes de organizaciones” de mujeres es fundamental, y deberían desde ahora ir asumiendo ya este papel

En relación a la “Mejora de capacidades frente a la VBG y VSCA” hay que mejorar la conducción estratégica del componente mismo. De cara a su sostenibilidad, se propone: a) Vincular el trabajo a acciones de empoderamiento en aspectos sectoriales del desarrollo, *(tales como participación en Juntas de Agua, Consejos Comunitarios, Mesas de Concertación, espacios en el ámbito de la salud, plataformas para el desarrollo económico local, etc...)* y b) Desarrollar capacitaciones en “nuevas masculinidades” que incorporen un mayor protagonismo y sensibilización de los hombres en los procesos de VBG y VSCA

Aspectos relativos a factores tecnológicos

Ya que la investigación e innovación se convierten en aspectos claves del desarrollo productivo y rural sobre los cuales pivota la economía local, en relación al “Proyecto Investigativo & Innovador” puesto en marcha, se propone en un primer momento consolidar la experiencia piloto trabajada *(con la Fundación para la Investigación y Desarrollo Agrícola - FIDAR, en el asesoramiento en siembra de frijol)*, y expandir la misma a otras comunidades de la zona. En un segundo momento identificar nuevas oportunidades de innovación y poner mayor énfasis en los siguientes años debido a la capacidad estratégica de este componente.

Factores ambientales

Incluir análisis de riesgos adecuados para las obras (incluyendo sistemas de agua). Algunos hallazgos, apuntan deficiencias en esta dirección, tales como que en las Comunidades de San Antonio y Villanueva, si bien expresaron su satisfacción por el nuevo acueducto, éste estaba temporalmente fuera de uso por reparaciones en daños por un deslizamiento.

Factores económicos-financieros

Vincular las “Política de agua y servicios básicos”, a actores públicos municipales y locales, donde la ampliación y adecuación de los acueductos (basado en acuerdos con las autoridades municipales) condicionando la inversión en infraestructura al cofinanciamiento y a la inserción de las intervenciones en planes y programas de desarrollo municipal y local

En las “Obras de infraestructura comunitaria”, se trataría de consolidar las dinámicas de aporte, apropiamiento y participación comunitaria durante su gestión y construcción, incluidas para su mantenimiento posterior. Esta participación a menudo se traduce en aspectos tales, como aporte de mano de obra comunitaria, participación en comités de vigilancia de la ejecución de las obras, o comisiones de mantenimiento posterior. Es altamente eficaz porque reduce los costos de un lado y del otro genera apropiamiento comunitario.

Factores relativos al monitoreo sistemático para identificar oportunidades sostenibles

En esta fase final del convenio, se requiere de un mayor seguimiento sistemático de los procesos, el contacto fluido con los actores clave, y la voluntad de encuestar (pregunta y escucha activa) rescatando aspectos claves y destacables puede 1) identificar y visibilizar de mayor manera el impacto, y 2) descubrir potenciales procesos a cuyo impulso debe ser priorizado en adelante, porque presta las condiciones de ser viable en el tiempo.

Factores relativos a la revisión de hipótesis

En general el convenio recoge una matriz de hipótesis bastante ordenada, de todas maneras se ha identificado que algunas de ellas, partían de premisas con una expectativa muy positiva respecto al involucramiento de terceros. En este sentido se recomienda de cara a la futura sostenibilidad de los procesos, hacer una revisión exhaustiva de las mismas para establecer los factores correctores que se consideren pertinentes

5. ANÁLISIS DEL ENFOQUE DE GÉNERO DEL PROYECTO

El enfoque de género fue incluido desde la **formulación del Convenio**, en la identificación de poblaciones y titulares, con la incorporación de datos desagregados y análisis diferenciados por sexo. En este y sus anexos se establecen, estrategias diferenciadas y relevantes que apuntan a necesidades básicas, intereses estratégicos y problemáticas que enfrentan las mujeres en sus comunidades y organizaciones, incorporando resultados y acciones concretas para priorizar y fortalecer el rol de las mujeres en los procesos de participación y construcción de paz.

En la formulación e implementación, se ha incorporado con niveles de coherencia y pertinencia, la información del Diagnóstico Integral y Específico de Género (de la Estrategia de trabajo de Alianza en Colombia), la Política Pública Nacional de Equidad de Género para las mujeres y el Plan Integral para garantizar a las mujeres una vida libre de Violencia, así como elementos de género y derechos de las mujeres del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, del Marco de Asociación País desde su orientación estratégica de promover los derechos de las Mujeres y la igualdad de género.

A su vez, **se han incluido leyes y convenios favorables a los derechos de las mujeres y la eliminación de todas las formas de violencia**, en la formulación, pero sobre todo en los procesos de formación y empoderamiento con los titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades que se vienen implementando en estos dos años, desde las escuelas de liderazgo en diversos municipios, desde el proceso formativo con la consultiva de Mujeres de Buenaventura, así como en las capacitaciones a funcionarios/as, entre otros.

En estas se ha asumido **procesos pedagógicos, con metodologías participativas, y contenidos temáticos en género**, derechos sexuales y reproductivos, autonomía económica y medios de vida sostenibles, autoestima y empoderamiento, liderazgo, derechos de las mujeres (leyes, políticas públicas, convenios y conferencias mundiales), violencia basada en género, violencia sexual en medio del conflicto armado, rutas de atención en violencias contra las mujeres, mecanismos de exigibilidad, promoción de la participación política de las mujeres, construcción de paz, e incidencia política de las mujeres.

Y son las mujeres participantes quienes de manera reiterada reconocen como estos procesos pedagógicos desarrollados por Alianza en el marco del convenio les han significado aprendizajes que les permite autoreconocerse y generar cambios en lo individual y colectivo.

...”Con ALIANZA por fin vimos con nuestros propios ojos el cambio favorable con la capacitación a las mujeres, saber cómo actuar en grupo, como unirnos, como defender nuestros derechos a nivel personal y colectivo. Saber diagnosticar las problemáticas más sentidas por todas y desde ahí aportar al colectivo. Ver que las personas despiertan que se puede gestionar y recibir apoyos”. Grupo Mujeres de apoyo Caminos de Mujer Tumaco Nariño

Para el desarrollo de estas propuestas educativas y pedagógicas en los territorios, se ha promovido la **realización de alianzas con organizaciones de mujeres de segundo nivel** (titulares de responsabilidades) que tienen experticia en el trabajo con mujeres (Caso Comunitar en el Cauca), buscando así mayor eficiencia y conexión con los territorios, pero también generando procesos pedagógicos que deriven en acciones formativas de multiplicación de estas organizaciones y redes con otras organizaciones para ampliar cobertura e impacto y compartir saberes y acumulados (Consultiva de Mujeres de Buenaventura, Corporación Caminos de Mujer en Tumaco, Diplomado Mujeres tejedoras de paz). En sus testimonios las mujeres lo resaltan como la opción de encontrarse y construir con otras organizaciones y asociaciones, y profundiza los procesos de autorización y reconocimiento con otras mujeres.

“Como ASMUCAFE el compromiso nuestro es totalmente comunitario, tenemos un acuerdo de voluntades firmado, un acta de compromiso para el cuidado, responsabilidad, asistencia y un documento denominado Plan de Acción para multiplicar la experiencia exitosa, capacitar otras comunidades, en este caso a las organizaciones productivas de San Antonio y Villa Nueva. Tenemos 5 áreas para fortalecerlas en oportunidades rurales: Organizacional, financiera, productiva, administrativa y comercial. Buenas prácticas agrícolas, abonos orgánicos, fondo rotatorio, explicarles para que se legalicen replicando el modelo, legalmente constituido visible para una ayuda, talleres de 3 y 5 horas, como plan de talleres, plan formativo y de transferencia de conocimientos. Y luego nos conformamos en grupos por áreas, según nuestra experiencia y así se va y se replica con otras”.

Se valora en el convenio una apuesta y compromiso coherente por la equidad de género con cambios significativos: Durante los dos primeros años de ejecución ha tenido importantes logros en los procesos de empoderamiento individual y colectivo, promoción e incremento de la participación, cualificación de los liderazgos, reconocimiento y posicionamiento de las mujeres víctimas del conflicto armado en su relación con las instituciones y organizaciones con responsabilidades y obligaciones concretas.

“Todas comparten la idea que el fortalecimiento organizativo que han tenido con ALIANZA, se ha ampliado a la comunidad, favoreciendo las redes de solidaridad, de camaradería y de incidencia política. Todas las acciones que se van a emprender en el barrio cuentan con este espacio, para hacer los trabajos, para las reuniones y sobre todo para que la voz de las mujeres sean escuchadas y tenidas en cuenta. Nos sumamos a las campañas y promovemos

nuestras mujeres líderes, cuidamos los espacios comunitarios”. CASA DE MODAS LA VICTORIA – Barrio UNION VICTORIA.

Se han facilitado **cambios significativos en la vida de las mujeres**, que hoy desde los procesos de formación y asesoría han potenciado su ser mujeres, desde el auto reconocimiento y deconstrucción de ideas y creencias que en la sociedad y en su cultura profundizaban la discriminación. Han vivido procesos de empoderamiento, que les va permitiendo repensarse a sí mismas en todas sus dimensiones y asumirse como sujetas de derechos. La escuela de empoderamiento de las mujeres es prueba de ello, referenciado por las mujeres, que sienten que han avanzado en su ámbito personal, y sienten mayor reconocimiento en el ámbito familiar y organizativo.

“El cambio más importante es saber que las problemáticas de las mujeres son de incidencia política y no individual y aislada. Ese conocimiento nos elevó la autoestima, nos dio esperanza y herramientas legales para la exigibilidad de nuestra salud sexual y reproductiva; el derecho a una vida digna, sana y alegre, sin maltratos ni violencia y así la estamos defendiendo y promoviendo a cada mujer”. Grupo Mujeres Luchadoras Cauca

Se ha facilitado **el acceso y control de medios de producción** y recursos a un grupo importante de mujeres, para transformar situaciones de inequidad, apoyando sus iniciativas productivas, individuales y colectivas, logrando incrementar la autonomía y el empoderamiento económico de las mujeres y en muchos casos reducir la brecha de desigualdad con respecto a los hombres de sus comunidades, así lo expresa una de ellas del grupo Cafeteros del Municipio del Tambo Cauca.

“El empoderamiento de nosotras las mujeres proviene de la independencia económica y el conocimiento de las leyes que nos amparan. Eso hace que los hombres se midan a la hora de ser agresivos con nosotras. . La tierra es compartida con el esposo y yo tengo un proyecto con él, otra parte con mi hermano, y otra yo sola. Aprender a tener cosas de uno, para tener sus propios ingresos y los partimos con más parte para mí, casi el 70%. Por mi doble responsabilidad como madre”

“Soy representante de Fénix y beneficiaria de vivienda agradezco a todos y todas de ALIANZA y AECID que nos fortalece como comunidad en el entorno ambiental, vivienda saludable (51 familias) que antes no tenían baño, ya lo tienen para descontaminación del mar. Trabajamos en la Transformación del plástico en otro material. Todas aquellas organizaciones que se unen para hacer esto posible y los talleres nos han fortalecido mucho, recibimos las capacitaciones y nos sentimos con más fuerza y nos dimos cuenta de saberes y potenciales que desconocíamos. Con el apoyo, nos han brindado las herramientas legales y técnicas, sobre la ruta del derecho de la mujer. La mujer antes no trabajaba, el marido pone la plata y por ALIANZA nosotras sabemos que nuestro trabajo reproductivo si se ve con esfuerzo y su aporte en las comunidades y estamos con más fuerza para seguir creciendo y trabajando y sus beneficios son colectivos, toda la comunidad, el puente, ya todos van al mar sin riesgos de accidentarse. Mujer, Barrio 11 de Noviembre Tumaco, Nariño.

Desde distintas estrategias y acciones se ha potenciado **el rol, liderazgo y capacidades de las organizaciones de mujeres y comunitarias** (titulares de derechos) como de segundo nivel (titulares de responsabilidades), logrando visibilizar las necesidades prácticas e intereses estratégicos, la construcción de propuestas, y el reconocimiento de las otras como actrices válidas, lo cual ha permitido **fortalecer las redes y alianzas**, así como las sinergias entre las mujeres y organizaciones de otro tipo, donde van teniendo cada vez más un rol protagónico en exigibilidad de las rutas de atención a víctimas y participación en procesos de toma de decisiones en el ámbito público.

Estas mujeres y organizaciones han tenido un **liderazgo cada vez más visible en distintos espacios de incidencia**, entre ellos, vale la pena destacar la construcción de los planes de desarrollo municipal en 2016, donde las diferentes organizaciones y mujeres lograron con la formación, asesoría y acompañamiento de Alianza incluir sus propuestas estratégicas en términos de: salud sexual y reproductiva, enfoque transversal de género en los planes de desarrollo, rutas de atención en casos de violencia contra la mujer, reparación con enfoque de género, atención en salud para las mujeres, atención a mujeres víctimas del conflicto armado, oportunidades productivas para mujeres jóvenes, campañas de prevención de violencia contra las mujeres y promoción de la participación de las mujeres en la construcción de paz, que puede ser constatada en los documentos finales, y ante los cuales hoy las mujeres participantes del convenio y Alianza tienen el reto de continuar participando, incidiendo y haciendo veeduría para su cumplimiento en cada municipio.

“El principal cambio está en la capacitación y formación de líderes comunitarios. Nadie quería ser líder por la falta de preparación, mucha crítica e insolidaridad. Las mujeres adquirimos conocimientos de nuestros derechos, de las leyes que nos protegen, no sabíamos que teníamos derechos sexuales, derecho a organizarnos comunitariamente. Aprendimos a perder el miedo a hablar ante el público, a comunicarnos a hacer respetar nuestra voz y palabra. . En las JAC con 6 directivos había una sola mujer, ahora los cargos están compuestos por 4 mujeres y dos hombres. . El liderazgo juvenil se ha fortalecido, el uso del tiempo libre y la participación ha aumentado. Hay una creciente conciencia de la importancia de estar en las decisiones políticas de nuestra vereda y de nuestra organización”. Taller Balboa Cauca

El derecho de las mujeres a **una vida libre de violencia, fue asumido desde las estrategias pedagógicas, pero también desde la asesoría, e incidencia**, visibilizando las múltiples violencias que deben vivir las mujeres participantes en sus cotidianidades. Los procesos permitieron que las mujeres pasaran del miedo al reconocimiento, del silencio al sentirse sujetas de derechos y exigir a otros que actúen en consecuencia con ello. Hoy se reconocen como víctimas de violencia en medio del conflicto armado, pero también víctimas de violencias intrafamiliares y simbólicas que afectan su participación y obstaculizan el desarrollo, situaciones que antes no identificaban fácilmente.

En el trabajo desde el enfoque de eliminación de todas las formas de violencia el convenio está apoyando la **Red de Mariposas de Alas Nuevas Construyendo Futuro** en Buenaventura en la consecución de una casa albergue para atender a mujeres víctimas de violencia, acción fundamental para el convenio, para acompañar la experiencia piloto de una organización en una estrategia de atención directa que puede ser necesaria y urgente en un contexto territorial donde las cifras de violencia contra mujeres son alarmantes y cada vez más graves.

Retos y oportunidades desde el enfoque de género y derechos de las mujeres

A partir de los avances resaltados, se presentan también varios retos y al mismo tiempo oportunidades de cara a la segunda parte del Convenio y procesos futuros en temas clave como el Afianzar la **estrategia sistemática e integral de trabajo de enfoque de género y derechos de las mujeres, donde se logre:**

- 1) Sistematizar los procesos pedagógicos desarrollados desde contextos territoriales con enfoques diferenciales (Étnico, etario), que pueden constituirse en una herramienta a ser replicada en otras experiencias
- 2) Diseñar/revisar herramientas de monitoreo y evaluación que permitan medir tanto de forma cuantitativa como cualitativa con fuentes objetivamente verificables los cambios y e impactos logrados en la vida de las mujeres y organizaciones de mujeres apoyadas, con cifras verificables en términos de participación, acceso a recursos, entre otros.
- 3) Impulsar algunos aspectos que ya han demostrado un alto nivel de eficacia y potencial en la primera parte del convenio, para desarrollar procesos de educación formal y técnica más estructurados y continuados en el tiempo (a partir de los logros y oportunidades tenidas hasta ahora), como son la experiencia de la escuela en el Cauca como modelo referencial de: a) Escuela Itinerante que da continuidad y seguimiento a las mujeres formadas y extiende el beneficio a otros grupos de mujeres líderes, b) permite sobre la base de esta experiencia abrir otras oportunidades futuras para procesos formativos más sostenibles y continuados, c) consolida el trabajo de primer nivel de “organizaciones de mujeres” y de segundo piso de “redes de organizaciones” de mujeres.
- 4) Consolidar las relaciones y trabajo para el empoderamiento de las mujeres a través de organizaciones de mujeres de segundo nivel, titulares de responsabilidades (Asmucafé, Comunitar, Caminos de Mujer, Red de Mariposas, ASOLIPNAR, etc.), desarrollando sus capacidades de gestión para actuar como contrapartes sólidas en los procesos de fortalecimiento de grupos de mujeres comunitarios.
- 5) Impulsar y acompañar una mayor participación de las mujeres en puestos de liderazgo dentro de estructuras comunitarias de gestión y toma de decisiones (Ej: JAC, Consejos Comunitarios, cooperativas, etc.)
- 6) Identificar mujeres líderes con potencialidades y oportunidades para la participación política, y diseñar con ellas una estrategia de acompañamiento, asesoría y promoción que

les permita cualificarse y prepararse para incursionar en espacios electorales de diversa índole.

- 7) Fortalecer las capacidades y rol de las organizaciones titulares de responsabilidades para el trabajo desde un enfoque de género y de inclusión de los derechos de las mujeres, desde estrategias que han sido exitosas como la capacitación y sensibilización de funcionarios/as.
- 8) Trabajar alrededor de la implementación del acuerdo de paz desde el enfoque de género, logrando desvirtuar la fuerza que han tomado los detractores e iglesias al atacar y desvirtuar bajo la mal llamada ideología de género. Esto implica ampliar los niveles de información y conocimiento y profundización del acuerdo, la promoción de una participación cualificada de las mujeres de cara a la construcción de paz territorial. Esto implica el diseño de acciones específicas tanto en lo formativo, asesoría como en la promoción de la participación de las mujeres en las nuevas instancias, como en acciones de veeduría de cumplimiento de los acuerdos en los territorios.
- 9) Generar capacidades y acompañamiento a las organizaciones de mujeres y lideresas para que puedan hacer seguimiento, denuncia y alertas a casos de violencia sexual en el contexto del post acuerdo, ante la reconfiguración de los actores armados en los territorios, y el posible incremento de las violencias de género.
- 10) A nivel municipal, regional y en el contexto de unas próximas elecciones: a) generar procesos de sensibilización dirigidos a las autoridades locales y tomadores de decisión, b) Seguir acompañando el diseño e implementación de instrumentos de Políticas Locales de Género, Planes de Intervención a favor de las mujeres, creación de secretarías de la mujer, Protocolos de seguridad, etc..., y c) impulsar o fortalecer espacios de concertación tales como comisiones sectoriales, mesas de trabajo y espacios de participación ciudadana con un claro enfoque de género.
- 11) Todo ello bajo la premisa de que Alianza identifique en la fase final del convenio a actores que puedan realizar el trabajo de dinamización del trabajo de género con titulares de derechos, titulares de responsabilidades y titulares de obligaciones. En este caso, el papel de las “organizaciones de mujeres de segundo nivel” de “redes de organizaciones de mujeres” es fundamental en aras de la sostenibilidad en el territorio.
- 12) La sostenibilidad del enfoque de género en los procesos del convenio, implica profundizar el trabajo de VBG y VSCA en las acciones de formación y asesoría en aspectos sectoriales del desarrollo que se sigan desarrollando (tales como participación en Juntas de Agua, Consejos Comunitarios, Mesas de Concertación, espacios en el ámbito de la salud, plataformas para el desarrollo económico local, etc.).
- 13) Desarrollar procesos de sensibilización y capacitación en “nuevas masculinidades” que permita replantear las relaciones de poder, y transformar los imaginarios que sustentan que sustentan las desigualdades, generando espacios de reconocimiento y construcción de

democracia y equidad con colectivos como: los comités veredales, docentes, líderes de consejos comunitarios y JAC, personal de salud, policía, etc.)

- 14) Si bien el convenio incorpora el enfoque de género, y se cuenta con especialistas en el tema en los territorios, hay que seguir avanzando en dotar de herramientas y conocimientos a todo el personal del convenio, para que garantice su incorporación de manera transversal en todas las acciones y resultados del convenio.

Es notable el crecimiento de Alianza en este convenio desde la incorporación de un enfoque de género transversal y específico, que ha gestionado en todo el ciclo de este (identificación, formulación, implementación). Se identifica además que va más allá en términos de una apuesta estratégica por la vigencia de los derechos de las mujeres, y una vida libre de violencias, que ha concretado en los objetivos, resultados, actividades, indicadores y presupuestos y que constituye un avance importante con relación a otros convenios y proyectos desarrollados anteriormente.

6. ANÁLISIS DE ADAPTACIÓN AL NUEVO CONTEXTO DE POST ACUERDOS DE PAZ

Durante el proceso de evaluación intermedia se consultó a varios actores clave sobre el nuevo contexto de implementación de los acuerdos de paz y sus principales retos, y sobre cuál sería el rol y valor agregado del Convenio y Alianza en el nuevo escenario. Con base en los insumos recopilados se ha elaborado este apartado donde se identifican los principales retos y cambios de contexto junto con aquellos aspectos donde Alianza y el convenio tendrían un mayor valor agregado según los actores consultados.

6.1.- Principales cambios y retos del nuevo contexto

Los retos que a continuación se exponen se organizan en dos partes: (1) por un lado aquellos identificados durante las visitas a las zonas del proyecto y posteriormente (2) los retos y reflexiones resultantes del “Taller de Reflexión y Validación” celebrado los días 11 y 12 de mayo en Cali y donde se tuvo una sesión específica dedicada a reflexionar sobre el proyecto en el marco de los acuerdos de paz y que se contó con la participación de Pilar Rueda, Asesora de la mesa de género en las conversaciones con las FARC en La Habana.

1- Retos de contexto identificados durante las visitas al territorio.

- a) **Entrada de grupos armados “nuevos” ocupando las zonas dejadas por las FARC-EP:** **Las** zonas geográficas que eran controladas por las FARC-EP en algunos casos ya están siendo ocupadas por otros actores armados (grupos paramilitares y ELN) lo cual está generando situaciones de violencia contra las comunidades y desplazamientos (Ej.; San Juan en Chocó), lo cual podría derivar también en nuevas situaciones de confinamiento y problemas de acceso y trabajo en ciertas comunidades. Esta situación viene agravada por la

falta de presencia y ocupación territorial por parte de la fuerza pública de las zonas abandonadas.

- b) **Posible recrudecimiento del conflicto y continuidad del escenario humanitario:** Directamente vinculado con el punto anterior existe el riesgo de que en ciertas zonas haya un recrudecimiento del conflicto por intereses de ciertos grupos de controlar los negocios ilícitos dejados por las FARC-EP, de hecho, en algunas zonas ya están ocurriendo. Ello puede derivar en que lejos de hablar de un escenario post-conflicto se presente una continuidad de crisis humanitarias y desplazamiento interno, con el riesgo de que en algunos casos estas “nuevas crisis” queden invisibilizadas y no tengan la atención y recursos necesarios.
- c) **Nuevo contexto de inseguridad con violencia “atomizada” (quien ocupa orden-control dejado):** En algunas zonas, principalmente urbanas, que estaban bajo el control de las FARC-EP pueden presentarse escenarios de “atomización” de la violencia, es decir, que, al no existir el control de la fuerza y violencia por parte de un solo grupo, se presenten disputas territoriales y por el control de los negocios de crimen organizado y extorsión de diferentes grupos con diferentes formas de accionar y comportarse. Según algunos actores, salvando las distancias, se podrían presentar algunas situaciones similares al tipo de violencia social vinculada a maras y crimen organizado existente en el triángulo norte de América Central.
- d) **Comunidades sienten la incertidumbre ante falta alternativas a cultivos ilícitos:** Las comunidades del proyecto donde existe una importante presencia de cultivos ilícitos, tienen disposición para cambiar su actividad económica, pero sienten que no existen alternativas reales y viables para la sustitución voluntaria de cultivos ilícitos y les preocupa el nuevo contexto y que sean “criminalizadas” por tal situación. De igual forma seguirá existiendo demanda y presión de algunos grupos para que en ciertas zonas sigan existiendo los cultivos ilícitos. La búsqueda de alternativas para estas familias representa sin duda un reto en el nuevo escenario post-acuerdos.
- e) **Convivencia y reconciliación entre comunidades y reincorporados:** Las comunidades consultadas, principalmente aquellas más cercanas a las “zonas veredales transitorias de Normalización” expresaron su incertidumbre y preocupación sobre cómo van a saber gestionar la convivencia, procesos de reconciliación y perdón para una futura convivencia con los guerrilleros y guerrilleras de las FARC-EP en su proceso de “reincorporación a la vida civil”. En estos procesos esperan contar con apoyo y acompañamiento de organizaciones con experiencia suficiente.
- f) **Repensar y adaptar las organizaciones e instituciones en función de los acuerdos de paz y retos asociados:** Durante muchos años organizaciones e instituciones han venido trabajando en un contexto de conflicto armado, desplazamiento interno y altos niveles de violencia. A la luz de los acuerdos de paz se presenta un escenario nuevo donde existen nuevos retos y necesidades y donde los diferentes actores van a tener que repensarse y reciclarse para adaptarse y ser relevantes en lo que hacen. Todo ello significa una alta capacidad de cambio y adaptación para organizaciones como Alianza y donantes como AECID, DG-ECHO, COSUDE etc.

- g) **Llegada de nuevas organizaciones, actores y proyectos “oportunistas”:** Las dinámicas y oportunidades resultantes de los acuerdos de paz ya están propiciando la aparición de actores nuevos “oportunistas” a la luz de los posibles recursos disponibles y procesos socio-políticos que se van a poner en marcha. Esta llegada de nuevos actores puede dar lugar a situaciones de confusión y desconfianza por parte de las comunidades y actores territoriales, al mismo tiempo que la “disputa” por los espacios y recursos existentes frente a aquellos ya presentes en las zonas.
- h) **Amenazas a liderazgos político-sociales y retos de protección:** El nuevo escenario post-acuerdos y de participación política están dando lugar a un mayor protagonismo y “visibilización” de algunos liderazgos sociales que ya están siendo amenazados por chocar con los intereses territoriales y económicos de ciertos grupos de presión, en muchos casos vinculados a cultivos ilícitos y/o mega-proyectos extractivos como la minería, caña de azúcar, palma africana, petróleo, etc. Todo ello está derivando en situaciones de necesidad de protección y acompañamiento de estas personas. En el marco del Convenio, puede existir, así mismo, un riesgo similar para las personas líderes de las organizaciones titulares de responsabilidades con quien se viene trabajando.
- i) **Falta de información actualizada y veraz sobre el proceso de implementación de los acuerdos:** La desinformación y falta de divulgación sobre el proceso de implementación de los acuerdos de paz está siendo una de las constantes desde que iniciara el proceso a finales de 2016, muchas de las comunidades y personas víctimas del conflicto han expresado su preocupación por la falta de información y claridad sobre cómo se están implementando algunos aspectos. Si esta falta de información continúa siendo una tónica en el futuro, puede dar lugar a confusiones, tensiones e incertidumbre innecesarias provocadas por quienes tienen un interés particular en que el proceso fracase.
- 2- Retos de carácter político-estratégico identificados durante el taller de validación.**
- j) **La implementación de los acuerdos de paz tiene una realidad doble: centralizada y territorial:** En el proceso de cumplimiento de los acuerdos de paz existen dos tendencias claramente diferenciadas por una parte la de los actores políticos que actúan desde un enfoque centralista mirando a los problema y soluciones desde una perspectiva nacional y por otra la de aquellos actores que viven la realidad de los territorios y sus problemáticas concretas para la vida de las personas. Uno de los retos del proceso de paz está en lograr que ambas visiones y realidades confluyan en un punto de equilibrio que sea bueno para el país.
- k) **Las FARC-EP como nuevo actor socio-político no desmovilizado sino “reintegrado” a la vida civil:** El reconocimiento de las FARC-EP como actor social y político organizado con un rol y protagonismo claramente definido en los acuerdos y que se reintegra a la sociedad con organización no militar pero tampoco desmovilizada, representa un escenario nuevo diferente que no había existido en procesos de paz anteriores y en el cual existe

cierta incertidumbre sobre como esa reintegración se va a producir y que implicaciones, oportunidades y riesgos se puedan presentar en diferentes niveles y escenarios.

- l) **Desde el inicio de las conversaciones existieron enfoques diferenciados respecto al proceso de paz que todavía persisten:** Durante todo el proceso de paz los actores gubernamentales estuvieron más centrados en hacer ver las consecuencias del conflicto y cómo lograr superarlas con el acuerdo, mientras que las FARC-EP siempre centró más su argumento y su discurso en superar las causas del conflicto para poder construir una Colombia nueva y diferente. Estos diferentes puntos de partida y enfoque todavía persisten y se ven reflejados en como unos y otros enfocan la implementación de los acuerdos, siendo un reto importante poder encontrar un punto de equilibrio donde ambos énfasis confluyan y sean considerados en todo momento.
- m) **El Acuerdo de Paz entendido como un todo conectado y complementario:** Desde los primeros meses de implementación del Acuerdo de Paz se ha observado, por parte de diversos actores, una tendencia a leer e interpretar los diferentes puntos, aislados y separados con un enfoque temático-sectorial en función del mandato o interés de cada actor. No obstante la lectura se debe hacer de forma integral y complementaria puesto todos los puntos están interconectados de alguna forma y unos no son posibles sin los otros. Sirva como ejemplo decir que no se puede hablar de “Reforma Rural Integral” (Punto1) sin tratar el tema de la “Solución al Problema de las Drogas Ilícitas” (Punto 4) y sin considerar aspectos de reparación a las “Víctimas” Punto 5). En este sentido se presenta un reto claro de no perder el enfoque integral del Acuerdo independientemente de las áreas específicas de experiencia y trabajo de cada actor clave.
- n) **Las víctimas reconocidas en el centro del Acuerdo de Paz:** Otra de las características del contenido y enfoque del Acuerdo de Paz es el hecho de que en todo momento las víctimas del conflicto armado han sido puestas y consideradas como el centro y eje entorno al cual debe girar su implementación. Esto se puede observar en los diferentes puntos del acuerdo y como todos ellos hacen mención a como se debe reconocer y reparar el daño provocado a las mismas. Aquí un aspecto importante reside en asegurar que efectivamente durante la implementación de los diferentes puntos las víctimas sean en la realidad, y no solo en el papel, las protagonistas de los procesos y no otro tipo de intereses que hagan perder el foco y fin último del Acuerdo. La participación de las víctimas es fundamental desde la autoridad moral que el hecho de haber sufrido directamente las consecuencias del conflicto armado.
- o) **Actitud y protagonismo de algunos actores por encima del bien común:** Durante el proceso de negociación del Acuerdo y en los primeros meses de implementación ya se han dado situaciones de conflicto y tensiones por el protagonismo y la representatividad por parte de ciertos sectores sociales como los grupos afro-descendientes, indígenas y organizaciones de mujeres entre otros. Sin lugar a dudas estas situaciones de lucha por cuotas de poder y protagonismo debilitan el rol de la sociedad civil y la representatividad de

la misma en el proceso de paz. Un reto claro del proceso de paz está en poder superar estas actuaciones sectarias y actuar de forma generosa para lograr un fin superior como es la paz en el país.

- p) **Proceso electoral del 2018 como punto de inflexión para el proceso de Paz:** Como algunos protagonistas políticos ya han reconocido públicamente, la coincidencia del proceso electoral del próximo año en un momento crucial de implementación del Acuerdo de Paz es sin duda una mala coincidencia y el riesgo de que el proceso sufra un serio revés es un riesgo real en función de los resultados electorales que se den tanto en las elecciones al Senado (Marzo 2018) como las presidenciales (Mayo 2018). Si las fuerzas políticas favorables al Acuerdo de Paz no logran una mayoría cualificada en el Senado, se presentaría un escenario muy desfavorable para el proceso de paz. Todos los escenarios deben contemplarse para poder actuar en consecuencia y sobre todo ir adoptando medidas preventivas ante los diferentes supuestos.
- q) **Una cultura democrática y de participación muy debilitada por años de conflicto:** En los procesos electorales de los últimos años, pero sobre todo en el plebiscito para el Acuerdo de Paz se pudo constatar la baja participación de la ciudadanía y la vulnerabilidad ante la manipulación de diferentes sectores. El propio conflicto armado de tantos años junto otros elementos como corrupción, impunidad y el clientelismo son sin duda las causas de que en Colombia exista una cultura democrática y de participación en procesos políticos muy deteriorada y donde se le da muy poco valor al voto y sus consecuencias. Este hecho representa un hándicap importante en la implementación del acuerdo de paz ya que éste cuenta con importantes instrumentos mecanismos y espacios de participación democrática que deben ser bien aprovechados y utilizados en favor de una forma diferente de hacer política donde las personas reconozcan el valor del voto y propia participación política.
- r) **Protección de la vida y derecho de participar de líderes y actores sociales territoriales.** El alto riesgo que enfrentan un gran número de líderes sociales en los diferentes territorios donde existen intereses de determinados grupos de crimen organizado es una realidad y cada día se asesina algún líder social. La necesidad de desarrollar mecanismos efectivos de observación y protección que permitan prevenir situaciones y reducir las muertes de líderes sociales de las comunidades organizadas es un imperativo y necesidad urgente. Si no existe protección real para quienes apuestan por la construcción de procesos sociales en el marco del acuerdo de paz, la confianza en el proceso estaría herida de muerte.

6.2 Oportunidades vinculadas al Acuerdo de Paz

En la siguiente tabla se ubican algunas de las principales oportunidades para Alianza y el Convenio de contribuir en la implementación del Acuerdo de Paz en función de cada uno de los seis puntos del mismo. Las diferentes acciones fueron revisadas, validadas y enriquecidas por los actores clave, tanto internos como externos, participantes en el “Taller de Reflexión y Validación” celebrado los días 11 y 12 de mayo de 2017.

Puntos de los acuerdos	Oportunidad para el Convenio	Cómo hacerlo (Acciones clave)
1- Reforma Rural Integral	1. Apoyo al proceso de construcción de los PDET para que se elaboren de forma participativa e integren las necesidades e inquietudes de las comunidades	⇒ Acompañar e impulsar la participación de las comunidades y grupos de mujeres de los PDET. ⇒ Asesorar y acompañar a las organizaciones afrodescendientes de segundo nivel en el proceso de construcción de los PDET (PCN, UAFROC)
	2. Apoyo a los procesos de acceso a la tierra y protección del territorio	⇒ Trabajar para que exista una seguridad jurídica para el reconocimiento, la defensa de los territorios colectivos y la implementación de la reglamentación existente. (Ley 70) ⇒ Apoyar la formalización y titulación de la propiedad urbana (Tumaco) ⇒ Acciones de protección de medioambiente como en zonas de manglares (Tumaco) ⇒ Acompañar la legalización de los Consejos Comunitarios (Cauca) ⇒ Impulsar y acompañar procesos de identificación de territorios como las mesas inter-étnicas (Cauca) ⇒ Asistencia jurídica y técnica a organizaciones de segundo nivel para cumplir su rol de veeduría. ⇒ Solicitar la ruta de recuperación de tierras.
	3. Contribuir en el desarrollo e implementación de proyectos agro-pecuarios destinados a las comunidades y personas víctimas de conflicto.	⇒ Consolidar y desarrollar alianzas con actores clave del post-conflicto para apoyo a comunidades en aspectos agropecuarios (Ej.: SENA, Federación Cafeteros del Cauca, etc.)
2- Participación política	4. Divulgación y sensibilización sobre el Acuerdo de Paz en las zonas de influencia del proyecto	⇒ Apoyar el fortalecimiento y legalización de las emisoras comunitarias ⇒ Organizar talleres, foros y espacios de debate y análisis sobre el Acuerdo de Paz y su implementación invitando a personas relevantes.
	5. Fortalecimiento de la conciencia y cultura de participación democrática.	⇒ Apoyo económico y técnico a autoridades locales para fortalecer la planificación participativa de comunidades y organizaciones que las representan. ⇒ Desarrollar alianzas estratégicas y campañas en favor de una cultura democrática participativa sobre todo entre mujeres y jóvenes. ⇒ Vincular acciones específicas de sensibilización al proceso electoral de 2018.
	6. Motivar y fortalecer liderazgos y participación política y social entre las	⇒ Selección del aspirante a participar en la circunscripción especial a través de una tonga. ⇒ Impulsar la participación política de las mujeres y

Puntos de los acuerdos	Oportunidad para el Convenio	Cómo hacerlo (Acciones clave)
	comunidades y barrios meta del Convenio	jóvenes que han sido capacitados en el marco del Convenio. ⇒ Motivar iniciativas de participación política de cara al proceso electoral de 2018.
	7. Implementar estrategias y mecanismos de protección para líderes y lideresas en riesgo y amenazados.	⇒ Fortalecimiento de los sistemas de seguridad propios de los pueblos étnicos ⇒ Gestión con entidades del ministerio público. ⇒ Apoyo a grupos y mecanismos de observación y reporte para informar a autoridades competentes. ⇒ Diseñar una ruta para la generación de espacios de incidencia con instituciones competentes en favor de la protección de agentes sociales.
	8. Fortalecimiento de la participación en la implementación del Acuerdo de Paz de organizaciones de primer y segundo nivel comprometidas con el desarrollo territorial y la construcción de paz.	⇒ Asistencia legal y técnica a organizaciones sociales de primer y segundo nivel para la auto-gestión ⇒ Vincular titulares de responsabilidades y organizaciones comunitarias para financiamiento de acciones. ⇒ Facilitar el acceso a financiamiento de titulares de responsabilidad y organizaciones comunitarias. ⇒ Apoyo a autoridades locales para la conformación de veedurías ciudadanas. ⇒ Gestión con las alcaldías y distritos.
3- Fin del conflicto	9. Formación de agentes locales para la construcción de paz	⇒ Impulsar y liderar procesos de capacitación en gestión de paz y resolución de conflictos ⇒ Incluir el rol y funciones de los agentes de paz en los Reglamentos Internos. ⇒ Establecer alianzas estratégicas con actores clave en procesos de formación profesional (Ej: COMFAMILIAR, COMFENALCO, etc)
	10. Contribuir a iniciativas de recuperación emocional y acompañamiento Psico-afectivo a personas y grupos víctimas del conflicto	⇒ Establecer alianzas con organizaciones e instituciones especializadas en apoyo y recuperación Psico-emocional. ⇒ Trabajar con grupos y personas que se reintegran a la vida civil como ex combatientes.
4- Solución al problema de las drogas ilícitas	11. Contribuir a la construcción participativa y desarrollo de los planes integrales comunitarios y municipales de sustitución y desarrollo alternativo (PISDA)	⇒ Acompañar e impulsar la participación de mujeres, jóvenes y líderes en los espacios de construcción de los Planes Integrales Locales ⇒ Elaboración de diagnósticos con las comunidades que permitan el diseño, la ejecución y seguimiento de los Planes Integrales de Sustitución. ⇒ Generar procesos de concertación sobre las alternativas para la sustitución de cultivos de drogas ilícitas. ⇒ Reactivar y recuperar las actividades agrícolas tradicionales con las familias beneficiarias de programas de sustitución de cultivos. ⇒ Identificar alternativas económicas junto con las propias comunidades ⇒ Facilitar el acceso de las comunidades y productores a recursos económicos del Estado y de la

Puntos de los acuerdos	Oportunidad para el Convenio	Cómo hacerlo (Acciones clave)
		cooperación internacional para actividades agrícolas alternativas. ⇒ En las zonas que las tierras sean aptas impulsar procesos de cultivo de café de la mano de la Asociación de Cafeteros del Cauca
5-Acuerdo sobre las víctimas del conflicto	12. Apoyar los procesos de Reparación Colectiva.	⇒ Identificar procesos de reparación colectiva que estén en marcha y buscar la articulación institucional. ⇒ Gestión y concertación institucional para facilitar los procesos de retorno de las comunidades desplazadas y el restablecimiento de derechos. ⇒ Acompañamiento en la construcción de los PDET. ⇒ Establecer alianzas con organizaciones expertas en gestión de conflictos y apoyo psicosocial para apoyar procesos comunitarios de reconciliación y reparación. ⇒ Garantizar apoyo y asesoría legal para conocer las rutas de atención.
	13. Apoyar procesos que permitan garantizar las consultas previas consentidas e informadas.	⇒ Acompañar a las organizaciones de segundo nivel para un liderazgo y participación efectiva en las consultas previas consentidas e informadas. ⇒ Facilitar espacios de consulta y diálogo liderados en el marco de los consejos comunitarios.
6-Implementación, verificación y refrendación	14. Apoyar los procesos y acciones resultantes de la implementación del capítulo étnico de Acuerdo de Paz	⇒ Procesos de capacitación sobre la implementación de los acuerdos y la construcción de los PDET ⇒ Acompañar e impulsar la participación de las comunidades y grupos de mujeres en la construcción de los PDET ⇒ Asesorar y acompañar a las organizaciones afro descendientes de segundo nivel en los procesos de construcción de los PDET (PCN, UAFROC) ⇒ Acercarse con instituciones públicas clave como la Agencia de Renovación del Territorio (ART) en cada municipio.
	15. Contribuir al desarrollo de herramientas de comunicación y difusión del Acuerdo de Paz	⇒ Apoyo a formación de radios comunitarias ⇒ Programas radiales comunitarios de divulgación de acuerdos y su implementación ⇒ Organizar espacios de reflexión y análisis del Acuerdo de Paz con actores clave territoriales de primer y segundo nivel.

Tabla 15 Oportunidades vinculadas al Acuerdo de Paz

7. CONCLUSIONES GENERALES

Alto grado de pertinencia y relevancia. Desde la fase de identificación y formulación inicial hasta finalizar los dos primeros años de ejecución, el proyecto (convenio) ha mostrado un alto grado de pertinencia y relevancia. A ello han contribuido aspectos como: (1) El enfoque de derechos, frente al tradicional enfoque en necesidades, plasmado en la propia definición de objetivos y resultados del Marco lógico que ha permitido que el proyecto este teniendo, no falto de dificultades, mayor incidencia en el rol, responsabilidades y acciones de los titulares de responsabilidades y obligaciones, logrando avances importantes en el acercamiento y mecanismos de exigibilidad de los titulares de derechos frente a sus garantes; (2) la selección de zonas geográficas y comunidades meta con altos grados de vulnerabilidad frente a las consecuencias del conflicto armando como lo demuestra el hecho de que en la misma zona de influencia del proyecto en los municipios de Buenos Aires y Tumaco existan sendas “zonas veredales transitorias de normalización” definidas dentro de los acuerdos de paz con las FARC; (3) Alianza y su equipo de coordinación y ejecución ha tenido en todo momento una actitud de análisis y reflexión permanente para adaptar sus acciones y que éstas sean pertinentes y relevantes en una realidad cambiante y de múltiples caras en el marco de la negociación, firma y posterior implementación de los acuerdos de paz; (4) Desde una apuesta clara por priorizar aspectos de inclusión y equidad de género, el Convenio integra resultados y actividades que son particularmente relevantes para aportar a las necesidades prácticas, intereses estratégicos y problemáticas que enfrentan las mujeres, adolescentes y niñas y los grupos étnicos indígenas y afrodescendientes en las zonas del proyecto.

Un proyecto complementario que contribuye a las prioridades nacionales y territoriales del país. Desde su concepción el proyecto define claramente su aporte a las prioridades definidas por el país, el donante (AECID) y la propia estrategia de trabajo de Alianza en materia de atención a víctimas del conflicto y contribuir a la construcción de los procesos de paz. El enfoque de trabajar con los tres grupos principales en la ruta de atención a víctimas del conflicto, como son los titulares de responsabilidades, obligaciones y derechos, está contribuyendo a mejorar la interlocución y sinergia entre los tres grupos dando lugar a acuerdos y compromisos organizativos e institucionales donde se unen voluntades y recursos para mejorar las condiciones de las víctimas del conflicto. Así mismo el convenio fue diseñado con un enfoque integral con la participación de tres donantes diferentes, DG-ECHO, COSUDE y AECID donde existe una clara complementariedad y cada uno contribuye de forma diferente a las necesidades de las víctimas, desde garantizar ayuda humanitaria a nuevas familias desplazadas, hasta el trabajo de formación en liderazgo y apoyo a iniciativas productivas organizadas realizado con familias confinadas, re-asentadas o en desplazamiento de mayor duración.

Un diseño que facilita el enfoque de derechos, pero limitado para medir cambios en la vida de las personas. El diseño de la propuesta y enfoque de marco lógico se hizo a partir de un enfoque de derechos identificando un objetivo específico para titulares de responsabilidades, obligaciones y derechos respectivamente lo cual ha permitido que el proyecto contemple resultados y acciones concretas para responsabilizar a las organizaciones e instituciones

públicas correspondientes y que las comunidades y poblaciones meta puedan ejercer sus derechos. No obstante, estos mismos resultados están formulados de forma general y focalizados en consecución de procesos y servicios y sus indicadores formulados de forma que permiten medir los logros de forma colectiva y cuantitativa pero no individualizada y cualitativa, faltando indicadores que para medir adecuadamente los cambios logrados en la vida de las familias y personas. Esta situación representa una limitación importante para poder valorar en su justa medida los muy buenos logros y el impacto que el proyecto está teniendo hasta la fecha en componentes clave de alta inversión como son los medios de vida/iniciativas productivas y las mejoras de habitabilidad con sistemas de agua, saneamiento e higiene. Lo anterior se ve agravado por las debilidades identificadas en los mecanismos e instrumentos de monitoreo que, si bien existen no siempre están siendo aplicados a tiempo o no permiten recopilar toda la información clave necesaria.

Un adecuado seguimiento de los riesgos e hipótesis y adaptación a los cambios de contexto. Durante los dos primeros años de ejecución del convenio de Alianza y el equipo de proyecto ha mostrado un buen seguimiento a la hipótesis originalmente definida y capacidad y flexibilidad para adaptar la estrategia y acciones a los continuos cambios de contexto y buscar responder a nuevas necesidades. Todo ello ha permitido incorporar algunos factores correctivos durante los primeros años y de cara a la PAC 2017. Como se ha detallado en el capítulo correspondiente, algunas de las hipótesis que son particularmente sensibles para el éxito del proyecto y deben ser sujetas a monitoreo constante son: las relacionadas con la implementación de los acuerdos de paz y posibles situaciones de violencia y seguridad; los compromisos y voluntad política de titulares de obligaciones; y las tensiones y conflictos dentro de las propias comunidades meta o entre éstas y los actores de segundo nivel.

Alto grado de cumplimiento de objetivos y resultados con base en indicadores. En sus dos primeros años de ejecución el Convenio ha tenido en general un alto grado de cumplimiento de los resultados esperados según los indicadores establecidos para la PAC 2 (2016). Como se analiza en detalle el capítulo de eficacia los niveles de cumplimiento más altos se han dado en aquellos componentes cuyo éxito dependían en gran medida de la gestión y recursos de Alianza y el propio convenio. Sin embargo, en aquellos resultados que dependían más de la voluntad política, recursos financieros y acuerdos con otros actores clave como titulares de obligaciones o sector privado, se presentaron mayores dificultades para la consecución de las metas planificadas, debido principalmente al hecho de que no existían compromisos o acuerdos con estos actores previos a la ejecución para asegurar los recursos necesarios. No obstante, es importante reconocer la buena gestión y trabajo de incidencia realizado por Alianza para lograr acuerdos y sinergias con titulares de responsabilidades y obligaciones.

Una apuesta y compromiso firme hacia la equidad de género con cambios significativos. Desde su identificación y diseño el Convenio incorpora resultados, indicadores y acciones concretas pensadas para priorizar y fortalecer el rol de las mujeres en los procesos de construcción de paz. Durante los dos primeros años de ejecución ha tenido importantes logros en el empoderamiento, participación, liderazgo y posicionamiento de las mujeres víctimas del conflicto armado en su relación con las instituciones y organizaciones con responsabilidades y

obligaciones concretas. No obstante también se presentan varios retos y al mismo tiempo oportunidades de cara a la segunda parte del Convenio y procesos futuros en temas clave como: desarrollar una estrategia/plan para el enfoque de género; identificar oportunidades para las mujeres con perfil e interés en liderazgo y procesos de participación política; fortalecer las capacidades y rol de la organizaciones titulares de responsabilidades de identificar el valor agregado y oportunidades para el Convenio en implementación de los acuerdos de paz desde una perspectiva de género.

Buena gestión y calidad en la ejecución del convenio con un alto compromiso y conocimiento del contexto. La gestión y ejecución del convenio al momento de la evaluación intermedia se puede valorar como buena y calidad. Esto es debido principalmente a la experiencia institucional de Alianza de más de 15 años de trabajo en el contexto del conflicto armado con un amplio conocimiento de las zonas del proyecto donde han ejecutado previamente otros proyectos similares de atención a víctimas del conflicto, unido al compromiso y profesionalismo mostrado por el equipo de ejecución que, a pesar de enfrentar una alta rotación en algunas zonas, cuenta con una base sólida de personas que acumulan varios años de trabajo en la institución. En la otra cara de la moneda también existen algunos aspectos de la gestión e implementación que podrían ser revisados y mejorados sobre todo los relacionados con instrumentos y procesos organizativos de Alianza. En general, se puede concluir que en términos de gestión, el presente convenio representa un reto para Alianza en el proceso de adaptación y cambio organizativo para transitar de un modelo operacional mayormente focalizado en acciones de ayuda humanitaria de emergencia hacia otro con mayor énfasis en el trabajo con otros socios y contrapartes y la construcción de procesos de medio y largo plazo con mayor enfoque de desarrollo.

Gestión e incidencia que ha permitido generar espacios de participación, articulación y sinergias entre actores clave. Una de las principales fortalezas de convenio durante los primeros dos años ha sido la construcción de acuerdos sinergias y espacios de diálogo y concertación entre los diferentes actores clave involucrados que ha permitido, en muchos casos, generar un efecto multiplicador con efecto en cascada para mover algunas voluntades políticas y recursos de otras organizaciones e instituciones. Estos espacios se han dado en diferentes niveles. En el nivel comunitario al inicio del convenio se crearon las mesas de trabajo y concertación de todas las comunidades y barrios meta como espacio de diálogo con la participación de los principales grupos comunitarios focalizadas en mujeres, jóvenes y comunidad en general que significaron poner por primera vez a toda la comunidad en conexión y brindar espacios de toma de decisiones para priorizar las acciones posteriores del proyecto. Estos espacios fueron claves para el apropiamiento del proceso por parte de las comunidades. En el nivel territorial/municipal se conformaron las mesas sectoriales como espacios de participación interinstitucional y donde confluyen los titulares de responsabilidades, obligaciones y derechos. Las mesas sectoriales conformadas en cuatro municipios diferentes Tumaco (Servicios Públicos), Buenos Aires (psicosocial), Tambo y Buenaventura (Salud) han significado espacios importantes de diálogo para buscar soluciones conjuntas a problemas sentidos en los municipios. Por último, en el nivel de relaciones bilaterales, Alianza ha abierto espacios de diálogo y negociación con un número importante de actores públicos y privados

con los que ha firmado convenios y compromisos de colaboración para optimizar los beneficios y alcance del proyecto a través del apalancamiento de recursos.

Gracias a la gestión, complementariedad, sinergias y apalancamiento de recursos el proyecto se está logrando un alto nivel de eficiencia. Durante los dos primeros años del convenio se ha dado un buen nivel de eficiencia en el desarrollo del mismo motivado principalmente por la complementariedad, sinergias y enfoque participativo del mismo. Algunos de los principales elementos que han contribuido a ello son los siguientes: (1) Gestión financiera y monitoreo adecuado del gasto y ejecución presupuestaria; (2) la co-financiación y complementariedad lograda con los recursos de los proyectos DG-ECHO y COSUDE ejecutados de forma simultánea en las mismas zonas permitió contar con importantes recursos logísticos y humanos para un acompañamiento social y técnico muy cercano. (3) Convenios y compromisos de colaboración con actores del sector público y privado para optimizar los beneficios y alcance del proyecto a través del apalancamiento de recursos. (4) El aporte dado por las personas beneficiadas que siempre tuvieron como condición para recibir ayuda el brindar mano de obra o aporte en materiales para reducir costes y garantizar el apropiamiento. Finalmente es importante señalar que ante la reducción de recursos financieros en los años 2017 y 2018 por la finalización del proyecto DG-ECHO y COSUDE, Alianza estará obligado a hacer ajustes presupuestarios y operativos, pero que al mismo tiempo les permita mantener la calidad de ejecución y acompañamiento del proyecto.

Importante fortalecer la definición de estrategias y acciones para la sostenibilidad. Ya en la valoración de algunos objetivos se identifica que en la colaboración y sinergias con sector privado e instituciones públicas se presentaron algunos inconvenientes y limitaciones, principalmente por falta de voluntad política y compromiso de los actores involucrados, y la consiguiente dejación en la asignación de recursos por parte de titulares de obligaciones. Tuvo lugar debido a una premisa de “expectativa de asignación de recursos de instituciones públicas e involucramiento del sector privado”, no suficientemente realista y las elecciones de alcaldes y gobernadores del 2015 que dieron lugar a cambio de autoridades a principios de 2016, lo que dificultó una continuidad en los procesos. El reto a futuro es que los titulares de responsabilidades y obligaciones (actores públicos y privados) pasen a jugar en las mismas un rol principal, y no secundario, de forma que se apueste por la consolidación e institucionalización de las mismas una vez terminado el proyecto. En positivo, hay aspectos donde ha habido una buena conducción estratégica por parte de Alianza con un buen enfoque de sostenibilidad, como por ejemplo, los procesos de acompañamiento a la planificación del desarrollo inserta en Planes Municipales y otros instrumentos de participación. Del otro lado, el excesivo protagonismo de Alianza (Ej.: en las dotaciones de infraestructuras ejecutadas directamente) no son elementos que abonan a la sostenibilidad. El reto para la parte final tiene que ver con crear y consolidar oportunidades en el ámbito cultural, recreativo, social, de equidad de género, pero muy especialmente en el ámbito económico, para lo cual hay que trabajar mucho en aspectos relacionados a identificación de oportunidades, viabilidad económica financiera y acceso a mercados.

8. RECOMENDACIONES PARA LA SEGUNDA FASE DEL CONVENIO

En este apartado las recomendaciones se centran en aquellas que deben ser implementadas durante la segunda fase del convenio, PACs 3 y 4 , para mayor facilidad de lectura se han organizado en tres categorías según se refieren a aspectos estratégicos, de coordinación-gestión o técnico-operativos.

Junto a cada recomendación se incluyen unas siglas para identificar si la misma es interna=IN para ser ejecutada por Alianza a lo interno o externa=EX para ser implementada con la participación de otros actores clave. De igual forma para definir la urgencia y marco temporal de cada recomendación se usan las siguientes iniciales (C= para corto plazo, hasta 1-3 meses, M= medio plazo para 6-12 meses L= largo plazo para 12-24 meses)

Estas recomendaciones fueron presentadas, enriquecidas y validadas por el propio equipo del proyecto durante el “Taller de Reflexión y Validación” celebrado en Cali los días 11 y 12 de mayo de 2017.

8.1 De Carácter político-estratégico

Enunciado recomendación	Eje.	Plazo
1. Completar la transición de un modelo basado en la ayuda humanitaria a otro vinculado a procesos más duraderos de desarrollo. Se recomienda que Alianza termine de completar el proceso de adaptación y cambio organizativo para transitar de un modelo operacional mayormente focalizado en acciones de ayuda humanitaria de emergencia hacia otro con mayor énfasis trabajando con otros socios y contrapartes y la construcción de procesos de medio y largo plazo con mayor enfoque de desarrollo. Para este esfuerzo se ve necesario: a) impulsar planes de gestión de riesgo y respuesta desde lo local, b) llevar a cabo acciones de restablecimiento (titulaciones, legalización de predios), y c) generar dinámicas que tengan capacidad de replicarse en otras comunidades y d) concentrarse en generar capacidades locales e incidir en el fortalecimiento comunitario, para dejar capacidad instalada en acciones de desarrollo a futuro	IN	M
2. Institucionalización de las mesas sectoriales municipales. Se recomienda a Alianza aprovechar la sinergia y espacio generado por las mesas sectoriales de Servicios Públicos en Tumaco, Sicosocial en Buenos Aires y Salud en El Tambo y Buenaventura para impulsar un proceso de institucionalización que permita su integración en políticas públicas y continuidad más allá del convenio. Es necesario generar dinámicas que permitan que las comunidades se apropien de los procesos de las mesas sectoriales y exijan su implementación. Desde esa perspectiva es clave generar espacios de coordinación interinstitucional.	EX	L
Consolidar y expandir el trabajo a través de organizaciones de	EX	C-M

Enunciado recomendación	Eje.	Plazo
segundo nivel (titulares de responsabilidades). Con la finalidad de consolidar organizaciones territoriales de mujeres y fortalecer las sinergias entre organizaciones de segundo nivel y las comunidades se recomienda consolidar el trabajo a través de estas organizaciones bajo el rol de contrapartes y también invertir en sus capacidades de gestión, si bien se debe considerar que el convenio es de ejecución directa. De forma concreta y como resultante no solamente de los hallazgos del equipo evaluador, sino como retroalimentación de los actores claves participantes del proceso, se propone trabajar de forma exhaustiva en: a) la mejora de las capacidades sobre temas priorizados, a través de Guías Metodológicas, no siendo necesario que las formaciones tengan una inversión tanto en talleres sino en procesos, b) impulso de procesos de fortalecimiento organizativo, técnico, administrativo, jurídico, logístico; a las organizaciones de segundo nivel, y c) desde el punto de vista de las organizaciones sociales, es importante al mismo tiempo brindar herramientas de exigibilidad, todo ello con definición de planes de gestión con tiempos y responsables, para poder brindar herramientas de exigibilidad.		
3. Elaborar una estrategia-plan de acción de género para la segunda parte del convenio. Se recomienda a partir de las experiencias relevantes y éxitos alcanzados ya en los dos primeros años de convenio, así como de las lecciones aprendidas y las carencias identificadas, desarrollar una Estrategia y/o Plan pormenorizado sobre la intervención futura desde una perspectiva de género. Este documento, deberá recoger: a) acciones claras para trabajar el componente de género de forma efectiva y directa, y b) elementos de transversalización del enfoque de género en todos y cada uno de los componentes del proyecto. En ambos casos deberá responder a una conducción estratégica intencionada de incorporación con expectativas de cambios de hábito y conductas en los receptores de los procesos. Adicionalmente se garantizará que en el documento se: 1) identifique oportunidades para las mujeres con perfil e interés en liderazgo y procesos de participación política, 2) se fortalezcan las capacidades y rol de la organizaciones titulares de responsabilidades, y 3) se identifique el valor agregado y las oportunidades para el Convenio en implementación de los acuerdos de paz desde una perspectiva de género. Para la definición de la estrategia de género es necesario: a) considerar contextos de cada zona geográfica y cultural, las políticas públicas y planes de desarrollo de cada zona, b) trabajar con un documento de lineamientos conceptuales en género que aporte claridad, y c) así como realizar una recopilación de experiencias y lecciones aprendidas en la temática.	EX	C
4. Buscar mayores sinergias y alianzas con otros proyectos de las zonas. Con la finalidad aportar a la complementariedad y evitar	EX	M

Enunciado recomendación	Eje.	Plazo
duplicidad de esfuerzos se recomienda tener mayor acercamiento que otras organizaciones que estén desarrollando acciones similares en las zonas del convenio identificando acciones conjuntas o coordinadas donde se puedan optimizar recursos (Ej.: Cruz Roja Colombiana- ONU-Mujer, Save the Children, en Tumaco). Se ve necesario, elaborar un diagnóstico exhaustivo (fichas de diagnóstico) sobre la existencia y capacidades tanto de otras organizaciones e instituciones que están en la zona, así como de las capacidades de las contrapartes de Alianza.		
5. Definir un plan de acompañamiento técnico y social intensivo para las iniciativas productivas. Por su importancia estratégica en la sostenibilidad futura se hace necesario que Alianza desarrolle un plan intensivo para acompañar las iniciativas productivas colectivas apoyadas durante los dos primeros años del convenio. (el plan debe incluir desarrollo de capacidades técnicas, revisión de planes de negocio y proyecciones de mercadeo, seguimiento de generación de ingresos y beneficios entre otros aspectos) Este plan de acompañamiento debería tener como meta una autonomía y sostenibilidad total de los negocios antes de finalizar el convenio. También se deberían aprovechar oportunidades abiertas con actores como COEE en Tumaco para brindar el acompañamiento de iniciativas de emprendimiento en marcha. En este sentido, se hace clave: a) fortalecer o articular las acciones a redes locales de proveedores, o productores locales, b) atender toda la cadena productiva identificando puntos débiles que requieran atención e identificando entidades para la asistencia técnica, y c) priorizar iniciativas productivas con mayor grado de sostenibilidad y que vayan más a la generación de ingresos como complemento a la seguridad alimentaria.	EX	C
6. Revisar el convenio para integrar oportunidades de contribuir a los acuerdos de paz. A la luz de los retos y oportunidades identificados en el capítulo 6 se recomienda a Alianza revisar la PAC 3 para integrar aquellas oportunidades viables dentro del Convenio. De igual forma se debería hacer el mismo ejercicio en la planificación d la PAC 4 -2018.	IN	M-L
7. Diseñar estrategias mecanismos de protección y acompañamiento de los liderazgos que promueve y fortalece el proyecto. Cauca, Nariño y Valle del Cauca, están entre los departamentos donde se está viviendo un incremento de las amenazas y violencias contra líderes/esas sociales, y defensores/as de derechos humanos, a causa de la reconfiguración de grupos armados en estos territorios y su afán por controlar las economías ilegales. Por ello dese Convenio se debe poner particular énfasis en hacer un análisis de riesgos en sus zonas y definir estrategias de protección junto con otros socios, aliados y actores clave del territorio.	EX	C-M
8. Elaborar un plan de sostenibilidad contextualizado. Se recomienda al hilo de las reflexiones de medio tiempo de convenio, fortalecer la	IN	M

Enunciado recomendación	Eje.	Plazo
estrategia de salida, definiendo desde ahora un plan aterrizado y real enfocado en la sostenibilidad de los procesos en marcha, con una estrategia de involucramiento creciente por parte de los titulares de responsabilidades y obligaciones y con una estrategia de protagonismo decreciente por parte de Alianza.		

Tabla 16 De Carácter político-estratégico

8.2 De gestión y coordinación

Enunciado recomendación	Eje.	Plazo
1. Adaptar los procedimientos y mecanismos financiero-administrativos para trabajo con contrapartes. Se recomienda a Alianza: a) revisar y adaptar sus procedimientos con la finalidad de poder trabajar de una forma ágil con contrapartes y organizaciones ejecutoras a las que se les pueda girar recursos y la responsabilidad total de acciones y/o componentes dentro de la implementación (Ej.: paquetes completos de capacitación, acompañamiento social de procesos, etc.), b) el desarrollo de un manual de sub-contratación de servicios y trabajo con contrapartes sería una de las acciones necesarias, c) la realización de una inducción adecuada en los procesos financiero – administrativos, (para contrapartes) y d) la elaboración de un manual de contratación	IN	M
2. Identificar alternativas para mantener la calidad ante los ajustes presupuestarios. Ante la reducción de recursos financieros en los años 2017 y 2018 y los recortes obligados de personal ante la finalización del proyecto DG-ECHO y COSUDE Alianza debe: a) una muy buena identificación de necesidades y sobre esa base, también identificar alternativas y fórmulas innovadoras que le permitan mantener el nivel necesario de acompañamiento técnico y social sin reducir la calidad de la implementación, b) gestión de alianzas institucionales, donde siempre son un buen recursos, alternativas como convenios con centros formativos, instituciones de formación técnica empresarial y universidades para contar con becarios, contrataciones temporales de personal local en momentos pico o trabajo a través de asesorías técnicas por objetivos podrían ser algunas de las alternativas para asegurar el monitoreo y seguimiento y reducir los costes estructurales, b) tener en cuenta la sostenibilidad y apuntar a los renglones prioritarios que apunten a ella, c) buscar nuevo financiamiento, y d) fortalecer el tema de la reinversión y la cofinanciación comunitaria.	IN	C

Enunciado recomendación	Eje.	Plazo
3. Revisar el enfoque de medios de vida. Con la finalidad de responder a la necesidad de acompañar a las organizaciones productivas en aspectos de calidad, comercialización y cadenas de valor se recomienda a Alianza revisar y adaptar su estrategia de Medios de Vida e identificar los recursos materiales y humanos necesarios para las nuevas necesidades y retos. En este sentido es importante: a) no desconocer los circuitos económicos locales en los cuales no encajan aspectos de economías de escala y se ciñen a principios más locales, b) revisar y ajustar la estrategia de Medios de Vida en su conjunto, y c) elaborar un plan de acompañamiento por cada actividad.	EX	C-M

Tabla 17 De gestión y coordinación

8.3 De carácter técnico-operativo

Enunciado recomendación	Eje.	Plazo
1. En las iniciativas de medios de vida y paquetes productivos incorporar un elemento de retribución/devolución económica por parte de las personas y grupos beneficiarios. Esta devolución económica se podría calcular en función de la mejora de ingresos obtenida en un período determinado y pasaría a formar parte de un fondo común que sería utilizado para apoyo a nuevos beneficiarios como en acciones comunitarias o colectivas de carácter social. Esta devolución económica sería complementaria a la devolución/compromiso social colectivo que ya se está implementando en el proyecto. Para aterrizar de forma precisa la propuesta y recogiendo las recomendaciones de los actores clave que retroalimentan la evaluación, se propone: a) establecer unos lineamientos claros y precisos para la reinversión comunitaria de acuerdo a cada contexto, b) aprovechar los aprendizajes que se han tenido de los avances con la reinversión comunitaria, y c) fortalecer el tema de la reinversión y la cofinanciación comunitaria.	EX	M
2. Revisar y ajustar MML. Es necesario revisar la MML y los indicadores de cumplimiento de resultados para que éstos permitan medir el alcance y cambios logrados por los componentes de Medios de vida/iniciativas productivas, Mejora de infraestructuras y condiciones de vida de los titulares de derechos. Considerar observaciones del numeral 4.3 mensurabilidad y diseño. Se propone un esfuerzo de trabajo interno de Alianza para construcción de sub indicadores, que permitan a nivel interno un mejor análisis cuantitativo y cualitativo, para informar con mayor detalle los procesos que apuntan al cumplimiento de los indicadores.	IN	C

Enunciado recomendación	Eje.	Plazo
3. Revisar y completar algunos vacíos de la línea de base. Se recomienda elaborar una segunda versión de la línea de base que incluya información adicional recopilada durante la ejecución dela PAC 1 sobre titulares de derechos que permita medir tanto aspectos cualitativos como cuantitativos de los beneficios familiares y que sirva como referencia para la evaluación final. Considerar observaciones del numeral 4.3 de mensurabilidad y diseño. La incorporación de información adicional permitirá medir con mayor precisión algunos logros significativos que el convenio está teniendo.	IN	C
4. Diseñar un Instrumento de monitoreo con sub-indicadores de proceso y cambio. Se recomienda a Alianza elaborar un instrumento de monitoreo y seguimiento de los principales componentes que incluya sub-indicadores de proceso, tanto cualitativos como cuantitativos para las PAC 3 y 4 que estén vinculados a cada resultado y que ofrezcan información objetivamente verificable para medir los indicadores de resultado con particular énfasis en aquellos componentes de alta inversión presupuestaria e impacto en la vida de las personas con son los medios de vida/iniciativas productivas y los apoyos a las mejoras de hogar. [Parte de lo anterior sería revisar y actualizar las fichas de seguimiento/monitoreo del uso y beneficio de componentes como filtros domiciliarios, tanques de agua o baños para que se pudiera recopilar información más cualitativa sobre su impacto en la vida de las familias beneficiadas]. Debe de ser un trabajo interno de Alianza para construcción de sub indicadores, instrumentos de medición y revisión de herramientas de monitoreo.	IN	C
5. Nuevos instrumentos y criterios para selección de beneficiarios. Revisar los mecanismos, instrumentos y criterios utilizados para la selección de familias beneficiarias de mejora habitacional para que estos sean concertados con los actores clave e integren nuevos elementos que permitan procesos de selección más apropiados para procesos de desarrollo, ya que actualmente éstos son las enfocados a acciones de ayuda humanitaria. (Ej: revisar los valores y pesos asignados a cada criterio) En general sería bueno: a) revisar y adecuar los instrumentos de selección de beneficiarios con criterios flexibles que permitan ajustes teniendo en cuenta las dinámicas del contexto y b) garantizar que se dispone de instrumentos de recolección de información y base de datos on line (si bien esto a veces se dificulta por los problemas de comunicación).	IN	M
6. Explorar la elaboración de cursos “ad hoc”. según necesidades. Aprovechando las oportunidades de cursos y nivel técnico con Comfamiliar en Tumaco se recomienda explorar la opción de desarrollar cursos técnicos en conjunto sobre temas de construcción de paz. Es importante que cualquier formación y/o curso este aterrizado para	EX	M

Enunciado recomendación	Eje.	Plazo
atender demandas locales, tenga en cuenta las condiciones socioculturales, esté en sinergia con las instituciones, ofrezca la experiencia requerida para brindar la formación en los temas que demanden las comunidades., y esté basada en la coherencia entre Identificación de oferta institucional y de necesidad en las comunidades.		

Tabla 18 De carácter técnico-operativo

9. LECCIONES APRENDIDAS HASTA EL MOMENTO

Las siguientes lecciones fueron identificadas por el equipo de Alianza durante el “Taller de Reflexión y Validación” de la primera versión del informe de evaluación celebrado en Cali los días 11 y 12 de mayo de 2017.

De carácter político-estratégico

- ⇒ Las sinergias, acuerdos y fortalecimiento con organizaciones de base de primer y segundo nivel permiten una mayor cercanía con las comunidades y el aprendizaje entre pares que siempre es más efectivo para el empoderamiento de las mismas. (Ejemplo: Alianzas para el acompañamiento y fortalecimiento de reglamentos internos)
- ⇒ Importancia de la flexibilidad y capacidad de adaptación al nuevo marco institucional en el contexto de postconflicto donde hay nuevas instituciones del estado, nuevas agencias de cooperación y cambio en las estructuras de coordinación territorial (Equipo de coordinación local).
- ⇒ La articulación con programas y estructuras estratégicas (Escuela itinerante y Comités municipales de Paz) permite lograr más con menos y tener resultados más sostenibles y replicables a futuro.
- ⇒ La participación en espacios compartidos los tres principales actores involucrados en las rutas de atención a víctimas de conflicto (titulares de derecho, de responsabilidad y obligaciones) representa una fortaleza clara para la construcción de procesos más integrales y articulados.
- ⇒ Contar con documentos de lineamientos estratégicos para cada línea de trabajo y la construcción de un portafolio de servicios de la organización (Alianza) permite tener una mayor claridad de las metas y visión de trabajo tanto a lo interno como con los actores externos.

- ⇒ Los espacios territoriales/locales de coordinación entre agencias y actores humanitarios y de desarrollo representan una oportunidad única para hacer incidencia, influir y generar confianza con los actores gubernamentales titulares de obligaciones.

De coordinación y gestión

- ⇒ En las relaciones de colaboración y alianza con socios locales y organizaciones de segundo nivel nuevas es fundamental establecer mecanismos de seguimiento y control apropiados que permitan prevenir y conocer de forma anticipada cualquier imprevisto o contratiempo.
- ⇒ El proceso de transición entre un modelo operativo de ejecución directa hacia otro basado en el trabajo con socios y contrapartes, debe realizarse de forma planificada, escalonada y por fases para que no represente rupturas ni cambios bruscos en los procesos organizativos.
- ⇒ Las personas con roles coordinaciones regionales tienen un rol estratégico de incidencia política hacia los actores externos y lograr sinergias adecuadas para el proyecto.

De carácter operativo

- ⇒ Las acciones relacionadas con los Medios de Vida deben realizarse partiendo del ámbito individual hacia lo grupal y considerando aspectos de vulnerabilidad, reinversión-retribución comunitaria y niveles de responsabilidad de acuerdo al tamaño y población atendida.
- ⇒ La estrategia de fortalecimiento de funcionarios públicos claves en la ruta de atención a las víctimas ha demostrado ser acertada, pero debe ser flexible y dinámica y considerar aspectos de alta rotación de los mismos y cambios de contexto.
- ⇒ Los espacios de planificación y evaluación participativa implementados con las comunidades y grupos meta (mesas temáticas y sectoriales) han permitido un apropiamiento y seguimiento más efectivo de los procesos del proyecto y conocer mejor la realidad de las mismas para tomar decisiones durante la vida del proyecto
- ⇒ El levantamiento de información amplia y de calidad debe ir acompañado de un registro y análisis adecuado para que pueda contribuir en la toma de decisiones, monitoreo y seguimiento y la elaboración de informes.

“Con lo que he aprendido con ALIANZA, como mujer me ayudo a cambiar la mentalidad de las personas, a cambiar la actitud menos mendiga y menos pasiva, a reclamar los derechos, me veo más empoderada, con más capacidad de acción y con elementos más comunicativos y que desde el conocimiento de la ley puedo abrir caminos con ideas y acciones”

Testimonio de una mujer integrada en la escuela de lideresas

10. ANEXOS

Anexo 1. Fuentes de verificación (primarias y secundarias)

Anexo 2. Agendas detalladas visitas de campo

Anexo 3. TDR evaluación intermedia

Anexo 4. Documento metodológico de la evaluación

Anexo 5. Ficha de la CAD