

EVALUACIÓN EXTERNA DEL PROYECTO MANOS A LA
OBRA PARA LA PAZ

PRODUCTO 3: INFORME FINAL DE EVALUACIÓN

Dirigido a:
PNUD

Elaborado por:
ISEGORÍA

Tel: 9278899

NIT. 900559702-7

Calle 109ª # 18-18 Interior 1

Equipo de investigación

Andres Gordillo Restrepo

Jimena Samper Muñoz

Lady V Botina Cáceres

Investigadores de campo cualitativo

Valentina Fierro

Angelica Vera

Juan David Niño Kruh

Procesamiento y análisis de datos

Patricia Freire

Daniel Aguirre

Supervisión de campo cuantitativo

Elsa Villamarín

Bogotá D.C. 25 de junio de 2021

ISEGORÍA

Tabla de contenido

Lista de tablas.....	3
Lista de gráficos	3
Lista de ilustraciones	4
Listado de Siglas.....	5
1. Introducción.....	5
2. Metodología.....	7
2.1. Caracterización de la población participante	7
2.1.1. Componente cualitativo.....	7
2.1.2. Componente cuantitativo	8
2.2. Matriz de evaluación.....	13
3. Hallazgos.....	13
3.1. Pertinencia y Relevancia: 93%.....	14
3.1.1. Relevancia del proyecto frente a las necesidades del país: Acuerdo de paz, territorios PDET afectados por el conflicto, planes y políticas de gobierno.....	14
3.1.2. Pertinencia y coherencia frente a los referentes internacionales: UNDAF, Plan país PNUD, Agenda 2030 y ODS.....	15
3.1.3. Pertinencia y relevancia del proyecto frente a las necesidades de las comunidades	16
3.2. Eficiencia: 75%.....	17
3.2.1. Ejecución presupuestal y financiera	18
3.2.2. Disponibilidad de recursos (humanos, técnicos, logísticos) para obtener los resultados esperados.....	18
3.2.3. Sistema de monitoreo y evaluación.....	20
3.2.4. Comunicación interna.....	20
3.3. Eficacia: 80%	21
3.3.1. Impulso a la dinámica local inmediata y la generación de medios de vida sostenibles el territorio.....	22
3.3.2. Construcción y/o reconstrucción de obras de infraestructura menor, para el beneficio comunitario.....	22
3.3.3. Capacitación y fortalecimiento de hombres y mujeres en competencias de empleabilidad acordes al proyecto.....	29
3.3.4. Reconstrucción de la confianza, el tejido social y el capital humano de comunidades rurales afectadas por el conflicto armado.....	31
3.3.5. Fortalecimiento a organizaciones de base y juntas de acción comunal como agente de desarrollo.....	32
3.3.6. Enfoque de derechos y de género	38

ISEGORÍA

3.4.	Impacto:70%.....	43
3.5.	Sostenibilidad: 76%.....	46
3.5.1.	Sostenibilidad técnica: sostenibilidad de las obras y capacidades locales instaladas .	46
3.5.2.	Sostenibilidad de los procesos: capacidades y empoderamiento de las organizaciones	49
3.5.3.	Sostenibilidad financiera: nuevos proyectos que se inspiran en Manos a la Obra para la Paz.	50
4.	Lecciones aprendidas	51
5.	Conclusiones	51
6.	Recomendaciones	52
7.	Anexos.....	53
7.1.	Tabla dinámica beneficiarios directos y organizaciones de base	53
7.2.	Base de datos beneficiarios directos	53
7.3.	Base de datos organizaciones de base	53
7.4.	Matriz de calificación del proyecto	53

Lista de tablas

Tabla 1.	Fases de la evaluación.....	7
Tabla 2.	Departamentos donde residían las personas cuando participaron en la construcción de la obra del proyecto del PNUD Manos a la Obra.....	10
Tabla 3.	Departamentos donde residían las personas cuando participaron en la construcción de la obra del proyecto del PNUD Manos a la Obra.....	12
Tabla 4.	Criterios calificadores	13
Tabla 5.	Notas y rangos calificadores	13
Tabla 6.	Ejecución presupuestal	18
Tabla 7.	Metas propuestas vs. metas alcanzadas Fase I	21
Tabla 8.	Metas propuestas vs. metas alcanzadas Fase II	21
Tabla 9.	Resumen por tipo de obra y departamento 2016-2020	23
Tabla 10.	Temas en los que recibieron capacitación los beneficiarios directos y las organizaciones de base en el marco del Proyecto Manos a la obra por la Paz	29

Lista de gráficos

Gráfico 1.	Grupo etario según sexo.....	8
Gráfico 2.	Reconocimiento étnico según sexo	9
Gráfico 3.	Grupo etario según sexo, Organizaciones de base y JAC.....	10
Gráfico 4.	Reconocimiento étnico según sexo, Organizaciones de base y JAC	11
Gráfico 5.	Rol/papel dentro del proyecto	12
Gráfico 6.	Percepciones sobre la toma en cuenta de las necesidades de la comunidad en el proyecto Manos a la Obra	17
Gráfico 7.	Total obras entregadas por año.....	26

ISEGORÍA

Gráfico 8. Número de obras entregadas en 2016 por departamento	27
Gráfico 9. Número de obras entregadas en 2017 por departamento	27
Gráfico 10. Número de obras entregadas en 2018 por departamento.....	28
Gráfico 11. Número de obras entregadas en 2019 por departamento.....	28
Gráfico 12. Percepciones sobre la utilidad laboral y económica del proyecto	30
Gráfico 13. Percepciones sobre la generación de confianza por el proyecto	31
Gráfico 14. Percepciones sobre el nivel de contribución que el proyecto Manos a la Obra para la Paz dio a las organizaciones en temas de planeación estratégica	33
Gráfico 15. Percepciones sobre el nivel de contribución que el proyecto Manos a la Obra para la Paz a las organizaciones en temas de monitoreo, evaluación y gestión documental.....	34
Gráfico 16. Percepciones sobre el nivel de contribución que el proyecto Manos a la Obra para la Paz dio a las organizaciones en temas de interpretación financiera y tributaria.....	34
Gráfico 17. Percepciones sobre el nivel de contribución que el proyecto Manos a la Obra para la Paz dio a las organizaciones en temas de incidencia política y participación.....	35
Gráfico 18. Percepciones sobre el nivel de contribución que el proyecto Manos a la Obra para la Paz dio a las organizaciones en temas de formulación de proyectos	36
Gráfico 19. Percepciones sobre el nivel de contribución que el proyecto Manos a la Obra para la Paz a las organizaciones en temas de habilidades directivas y competencias sociales.....	36
Gráfico 20. Percepciones sobre el nivel de contribución que el proyecto Manos a la Obra para la Paz dio a las organizaciones en temas de comunicación interna y externa	37
Gráfico 21. Percepciones sobre el nivel de contribución que el proyecto Manos a la Obra para la Paz dio a las organizaciones en temas de buenas prácticas ambientales en pequeñas obras de infraestructura comunitaria	37
Gráfico 22. Percepciones sobre la contribución del proyecto a la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres	40
Gráfico 23. Percepciones sobre las condiciones del trabajo	40
Gráfico 24. Percepciones sobre el pago en el trabajo.....	41
Gráfico 25. Pertenencia étnico racial de los beneficiarios directos encuestados	42
Gráfico 26. Percepciones de la comunidad sobre la promoción y el respeto a los derechos humanos	43
Gráfico 27. Percepción sobre el impacto del proyecto según las Organizaciones de base y JAC ...	44
Gráfico 28. Percepción sobre el impacto del proyecto según los beneficiarios	44
Gráfico 29. Percepción sobre la sostenibilidad y mantenimiento de las obras	48
Gráfico 30. Percepción de las organizaciones sobre la sostenibilidad de los procesos de capacitación para el fortalecimiento organizacional una vez termine el proyecto.....	49

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Hallazgos de la Evaluación.....	14
Ilustración 2. Organigrama de ejecución del Proyecto Manos a la Obra por la Paz.....	19

ISEGORÍA

Listado de Siglas

ART:	Agencia de Renovación del Territorio
DAPARD:	Departamento Administrativo para la prevención y atención de desastres de Antioquia. Hoy DAGRAND.
EFO:	Estrategia de Fortalecimiento Organizacional
ERR:	Estrategia de Respuesta Rápida
FAO:	Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura
JAC:	Juntas de Acción Comunal
MOPP:	Manos a la Obra para la Paz
MPTF:	Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para el Postconflicto
ODS:	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PDET:	Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial
PNUD:	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
UAESPE:	Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo
UNDAF:	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo

1. Introducción

Como parte del apoyo a la implementación del proceso de paz en Colombia, y siguiendo el enfoque conceptual de *Cash for Work*, nace en 2016 el proyecto *Manos a la Obra para la Paz* el cual buscó, con la asistencia técnica de PNUD, el empoderamiento económico y social de poblaciones ubicadas en veredas afectadas por el conflicto armado y con altos índices de pobreza multidimensional. Su principal objetivo fue la vinculación de dichas comunidades en procesos de reconstrucción, reconciliación y desarrollo sostenible. Así mismo, el proyecto tuvo como resultados esperados la generación de ingresos, y reconstrucción económica y social de las comunidades, a través de la construcción de pequeña infraestructura comunitaria y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales en las zonas veredales de municipios fuertemente afectados por el conflicto armado y la pobreza en Colombia.

Los objetivos específicos del proyecto fueron: a) Impulsar la dinámica local inmediata y la generación de medios de vida sostenibles el territorio, b) Construir y/o reconstruir obras de infraestructura menor, para el beneficio comunitario, c) Capacitar y fortalecer a hombres y mujeres en competencias de empleabilidad acordes al proyecto, d) Reconstruir la confianza, el tejido social y el capital humano de comunidades rurales que han sido afectadas por el conflicto armado y e) Fortalecer las organizaciones sociales de base y de acción comunal como agentes del desarrollo.

ISEGORÍA

Para lograr los resultados esperados del proyecto se definieron dos componentes: i) Construcción y/o mejoramiento de pequeña infraestructura comunitaria y productiva y ii) Implementación de la Estrategia de Fortalecimiento Organizacional.

El PNUD contrató a la firma ISEGORIA para realizar la evaluación externa del proyecto *Manos a la Obra para la Paz* y analizar de manera cualitativa y cuantitativa el logro de objetivos y resultados del proyecto, los posibles impactos sociales y económicos obtenidos y la pertinencia del proyecto.

Los objetivos específicos de esta evaluación fueron: i) analizar el logro de los objetivos y resultados planeados considerando los criterios de: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto; ii) evaluar las estrategias diseñadas e implementadas en territorio y iii) analizar el aporte de los resultados del proyecto al Plan Estratégico de PNUD, al Programa País y al UNDAF.

En el desarrollo de la evaluación se presentaron tres grandes limitaciones. La primera, el corto tiempo que se tuvo para realizar la Evaluación, la segunda las dificultades de acceso y comunicación con las organizaciones y personas beneficiarias del proyecto en la comunidad. La tercera, la ausencia de una línea de base de entrada y salida del proyecto, así como de indicadores de impacto del proyecto. No obstante, las limitaciones lograron subsanarse y/o superarse por el equipo evaluador.

Sobre la limitante del tiempo, la Evaluación se desarrolló en ocho semanas, tiempo muy justo para poder evaluar un proyecto de la cobertura y extensión de *Manos a la Obra para la Paz*. Adicional, el inicio de la contratación tuvo algunas demoras que pudieron subsanarse adecuando el cronograma inicial de trabajo. Para poder evaluar a mayor profundidad un proyecto de este tipo habría sido interesante poder contar con un tiempo adicional.

Respecto del acceso a territorios, organizaciones y personas, de las 125 organizaciones de base y JAC que participaron en el proyecto, se recibieron bases de datos de personas y de organizaciones. Para las organizaciones: una base de datos de 112 contactos, que en la depuración quedo con 99 datos posibles de contactar. Gran parte de las organizaciones no contestaron la llamada, o eran número errados o equivocados. Como consecuencia de esto, la muestra, que para organizaciones de base y JAC era de 50 encuestas se logró en un 80% (40 encuestas).

Lo mismo sucedió con las personas beneficiarias de las obras; se recibieron varias bases de datos separadamente, las cuales se consolidaron en una base de datos de 882 registros de beneficiarios y 12 contactos más referenciados por las personas encuestadas, para un total de 893 contactos. De estos se pudieron contactar a 252 lo cual corresponde al 28,22% de la base consolidada. Sin embargo, dado que la muestra definida para realizar la evaluación, para beneficiarios directos fue de 250, se logró el cumplimiento en un 100% (252 encuestas).

Finalmente, aunque el proyecto cuenta con un tablero de monitoreo y evaluación, no se encontraron líneas de base de entrada y salida del proyecto que permitieran medir el antes y el después del proyecto. Tampoco se ubicaron indicadores de impacto que posibilitaran evaluar con mayor exactitud los efectos o impactos esperados del proyecto referidos al impulso a la dinámica local inmediata y la generación de medios de vida sostenibles. No obstante, lo anterior el equipo de evaluación logró extraer conclusiones sobre el impacto del proyecto a través de las entrevistas y encuestas con los diferentes actores institucionales y comunitarios involucrados en el proyecto.

Este documento constituye el informe final de la evaluación, y se divide en siete secciones, incluyendo esta introducción. En la segunda sección se presenta la metodología bajo la cual se llevó a cabo la evaluación. En la tercera sección se desarrollan los hallazgos bajo los estándares y criterios de

ISEGORÍA

evaluación de los marcos internacionales: eficacia, eficiencia, pertinencia, impacto, y sostenibilidad de los resultados, los cuales constituyeron las categorías analíticas de la evaluación. En la cuarta sección, se presentan las lecciones aprendidas del proyecto. En la quinta y sexta secciones, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones. Por último, en la séptima sección se listan los anexos, algunos de los cuales se adjuntan en Excel (bases de datos de levantamiento de información) y el anexo de la matriz de evaluación que se relaciona en este documento.

2. Metodología

La metodología aplicada fue mixta con una aproximación participativa que combinó los métodos cuantitativo y cualitativo, para validar los resultados obtenidos a partir de las percepciones de los distintos actores involucrados. Para la Evaluación se tomaron como referencia los estándares y criterios de evaluación de los marcos internacionales; eficacia, eficiencia, pertinencia, impacto, y sostenibilidad de los resultados.

La Evaluación se dividió en cuatro fases, como lo muestra la tabla I una primera fase de planeación, una segunda fase de campo o levantamiento de información, una tercera fase de sistematización y análisis, y una cuarta y última fase de redacción del documento final.

Tabla I. Fases de la evaluación



2.1. Caracterización de la población participante

La evaluación contó con la participación de 364 personas, 68 actores comunitarios e institucionales que contribuyeron al componente cualitativo a través de entrevistas y grupos focales. En el componente cuantitativo se realizaron 252 encuestas con beneficiarios directos (personal contratado para la construcción de las obras) y 40 encuestas con organizaciones de base y Juntas de Acción Comunal. Además se realizó revisión de fuentes secundarias aportadas por el PNUD como documentos clave para analizar el logro de los objetivos del Proyecto Manos a la Obra para la Paz.

A continuación se realiza la caracterización de las personas participantes de acuerdo con el componente de la evaluación.

2.1.1. Componente cualitativo

Para el componente cualitativo de la evaluación se realizaron entrevistas con actores clave del nivel nacional y territorial entre ellos funcionarios del PNUD, y los siguientes donantes y contrapartes del proyecto: Por parte del Gobierno, la Agencia de Renovación del Territorio (ART), Alta Consejería para el post conflicto, Unidad de Servicio Público de Empleo del SENA (UAESPE), y el

ISEGORÍA

Departamento Administrativo para la prevención y atención de desastres de Antioquia (DAPARD). Por parte de empresas privadas la compañía Petrobras. En estas entrevistas se contó con la participación de 19 personas, 9 hombres y 10 mujeres.

Además, se realizó trabajo presencial en campo a través de grupos focales y entrevistas con líderes de las organizaciones de base, miembros de las Juntas de Acción Comunal y personas de la sociedad civil de aquellas veredas y municipios donde se llevaron a cabo las obras. Fueron 5 los municipios priorizados: Anorí, Dibulla, Mesetas, Orito y Tumaco, a los cuales se viajó para conversar con los actores de la comunidad y visitar 7 de las obras que se construyeron en el marco del Proyecto. Estos municipios en los cuales se hizo el levantamiento de información cualitativa se escogieron teniendo en cuenta los siguientes criterios: i) que fueran territorios de fácil acceso para el equipo evaluador, teniendo en cuenta las condiciones de seguridad, movilidad y bioseguridad, ii) que fueran representativos de cada territorio; se seleccionó un territorio en cada región del país.

En Orito, dadas las dificultades de orden público que se presentaron en el municipio para las fechas de trabajo de campo, las entrevistas tuvieron que realizarse de forma virtual y telefónica. En los grupos focales y entrevistas se contó con la participación de 50 personas, de los cuales 26 son mujeres y 24 son hombres. 16 personas pertenecen a organizaciones de base o JAC y 34 personas de la sociedad civil residentes en los municipios donde se llevaron a cabo las obras. Respecto de la participación por municipio, 9 son de Dibulla, 9 de Mesetas, 21 de Anorí, 7 de Tumaco y 4 de Orito.

2.1.2. Componente cuantitativo

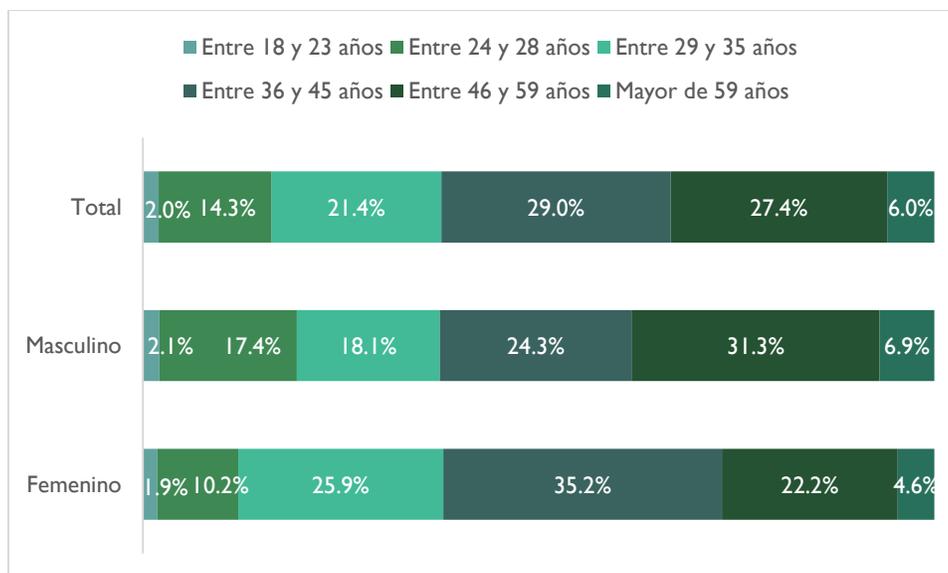
A continuación, se presentan las características sociodemográficas de la población que hizo parte del componente cuantitativo y la cual fue encuestada en esta evaluación: beneficiarios directos de las obras, líderes y miembros de las organizaciones de base y Juntas de Acción Comunal-JAC.

2.1.2.1. Beneficiarios directos

En total se encuestaron 252 personas beneficiarias directas del Proyecto *Manos a la Obra para la Paz*. De éstas el 42,9% se declararon de sexo femenino y 57,1% de sexo masculino. Los tres grupos etarios con mayor proporción fueron las personas de 36 a 45 años con 29,0%, seguidos por las personas entre 46 y 59 años con 27,4% y las de 29 y 35 años de edad con 21,4%. Los tres grupos con menor proporción fueron las personas entre 24 y 28 años representado el 14,3%, luego los mayores de 59 años con 6,0% y finalmente las personas jóvenes de 18 a 23 años con el 2,0%. En la desagregación por sexo, se evidencia que para el sexo femenino el grupo etario con mayor porcentaje fue el de aquellas personas entre 36 y 45 años, mientras que en el sexo masculino estuvieron las personas entre 46 y 59 años de edad.

Gráfico 1. Grupo etario según sexo

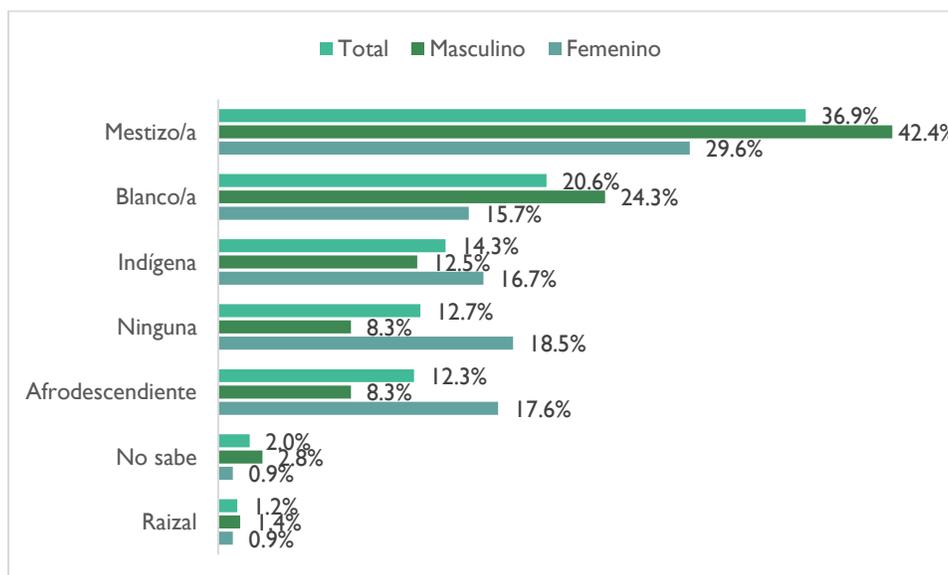
ISEGORÍA



Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con beneficiarios directos del Proyecto Manos a la Obra para la Paz

Las personas beneficiarias encuestadas se reconocen en 36,9% como mestizos/as, 20,6% como blancos/as, seguido por el 14,3% de reconocimiento indígena, 12,3% como afrodescendiente y 1,2% como Raizales. Cabe destacar que 12,7% no se identifica con ningún grupo étnico, y el 2,0% no sabe con cual grupo se reconoce. La mayor proporción de personas se reconoce como mestizo/a, sin embargo, son las personas de sexo femenino quienes se reconocen mayoritariamente como afrodescendientes o indígenas.

Gráfico 2. Reconocimiento étnico según sexo



Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con beneficiarios directos del Proyecto Manos a la Obra para la Paz

Por su parte, los departamentos donde mayoritariamente residían las personas al momento de participar en la construcción de las obras del proyecto *Manos a la Obra para la paz*, son Putumayo

ISEGORÍA

(22,3%), Meta (14,3%), Caquetá (11,1%) y Nariño (11,1%). Los tres departamentos que declaran con menor residencia son Valle del Cauca (3,6%), Norte de Santander (2,8%) y César (2,8%)

Tabla 2. Departamentos donde residían las personas cuando participaron en la construcción de la obra del proyecto del PNUD Manos a la Obra

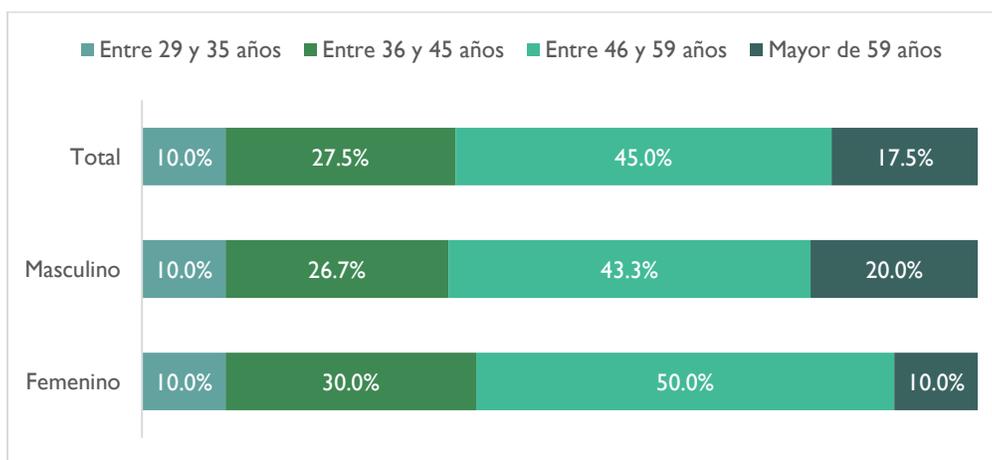
Departamento	Total	Total %
Antioquia	9	3,6%
Bolívar	8	3,2%
Caquetá	28	11,1%
Cauca	15	6,0%
César	7	2,8%
Córdoba	6	2,4%
La Guajira	25	9,9%
Meta	36	14,3%
Nariño	28	11,1%
Norte de Santander	7	2,8%
Putumayo	56	22,2%
Santander	18	7,1%
Valle del Cauca	9	3,6%
Total	252	

Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con beneficiarios directos del Proyecto Manos a la Obra para la Paz

2.1.2.2. Organizaciones de base y Juntas de Acción Comunal

Para las Organizaciones de base y JAC se realizaron 40 encuestas. De este grupo, 25% se identifica del sexo femenino y 75% del sexo masculino. El grupo etario con mayor proporción son las personas entre 46 y 59 años de edad (45,0%), seguidos por aquellas entre los 36 a 45 años (27,5%) luego las personas mayores de 59 años (17,5%) y finalmente, aquellas entre 29 y 35 años (10,0%).

Gráfico 3. Grupo etario según sexo, Organizaciones de base y JAC

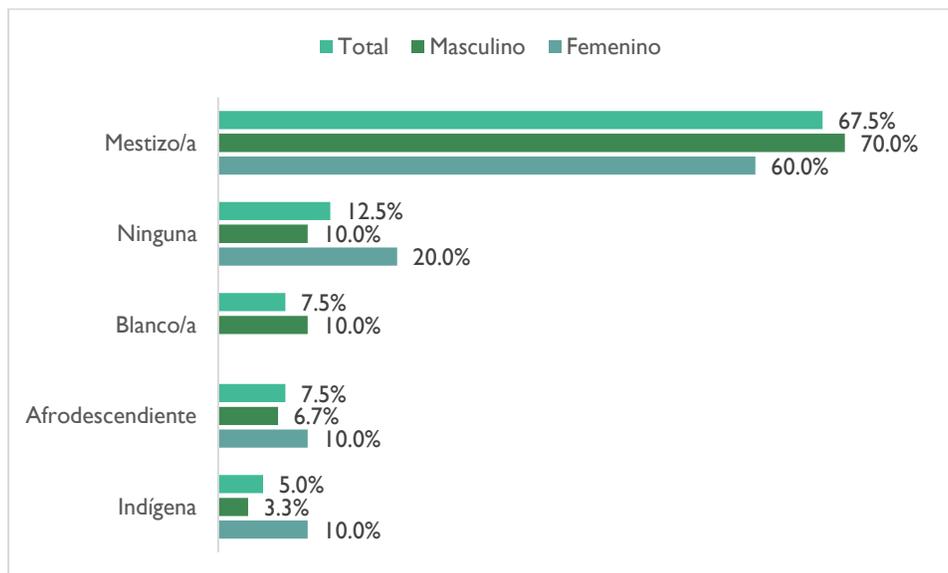


Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con organizaciones de base y JAC participantes en el Proyecto Manos a la Obra para la Paz

ISEGORÍA

En general, las personas se reconocen en un 67,5% como mestizas. Al desagregar estos datos por sexo, son los hombres quién mayoritariamente lo hacen con 70,0%, mientras que para las mujeres este porcentaje desciende a 60,0%. Otros tipos de reconocimiento que se reflejan en las personas encuestadas son el afrodescendiente (7,5%) y el indígena (5,0%). El 12,5% de las personas no declaran ningún reconocimiento de acuerdo a rasgos, cultura o pueblo.

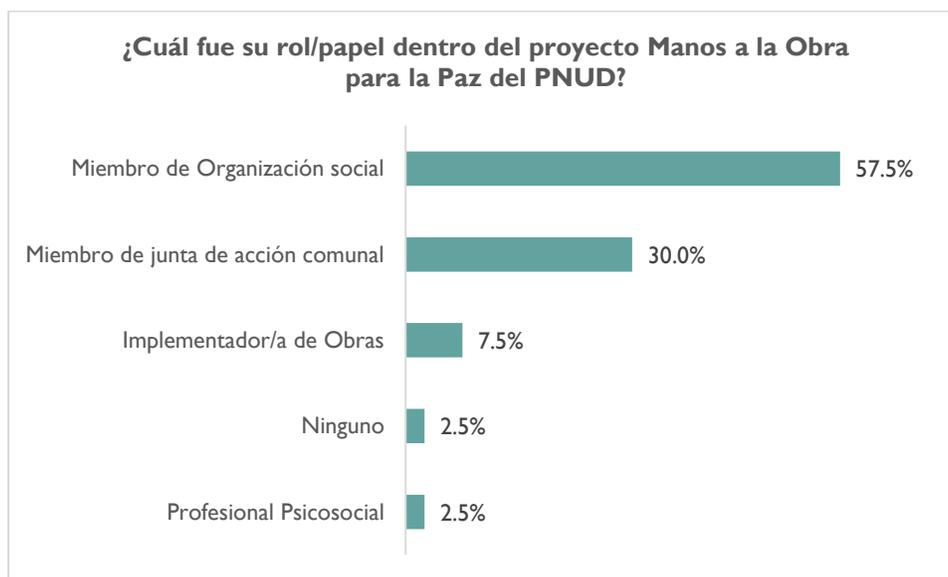
Gráfico 4. Reconocimiento étnico según sexo, Organizaciones de base y JAC



Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con organizaciones de base y JAC participantes en el Proyecto Manos a la Obra para la Paz

Por otra parte, los roles más frecuentes de las personas encuestadas dentro del Proyecto *Manos a la Obra para la Paz* es ser miembro de Organizaciones Sociales con 57,5% y miembro de la Junta de Acción Comunal con 30,0%. Adicionalmente identificaron otros roles tales como personas implementadoras de las obras (7,5%) y profesional psicosocial (2,5%).

Gráfico 5. Rol/papel dentro del proyecto



Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con organizaciones de base y JAC participantes en el Proyecto Manos a la Obra para la Paz

Finalmente, se encontró que los lugares de mayor residencia de los beneficiarios son Antioquia (17,5%), Putumayo y Meta (12,5%). Mientras que los departamentos donde se identificaron menor número de personas residentes fueron Córdoba y Cundinamarca cada uno con 2,5%.

Tabla 3. Departamentos donde residían las personas cuando participaron en la construcción de la obra del proyecto del PNUD Manos a la Obra

Departamento	Total	Porcentaje
Antioquia	7	17,5%
Caquetá	3	7,5%
Cauca	2	5,0%
Chocó	2	5,0%
Córdoba	1	2,5%
Cundinamarca	1	2,5%
Guaviare	4	10,0%
La Guajira	2	5,0%
Meta	5	12,5%
Nariño	3	7,5%
Norte de Santander	2	5,0%
Putumayo	5	12,5%
Valle del Cauca	3	7,5%
Total	40	

Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con organizaciones de base y JAC participantes en el Proyecto Manos a la Obra para la Paz

ISEGORÍA

2.2. Matriz de evaluación

La evaluación fue desarrollada utilizando una Matriz de Evaluación diseñada a la medida por el equipo de evaluación para este proyecto. La herramienta contiene una serie de variables, indicadores y valores otorgados por el equipo de evaluación del proyecto, basados en cuatro elementos que fueron contrastados: i) El trabajo de escritorio y análisis de documentos aportados por el PNUD, entre estos informes, tableros de monitoreo, presentaciones, análisis, ii) Los resultados obtenidos de las encuestas a las organizaciones de base y a los beneficiarios directos del proyecto, iii) Los insumos y obtenidos de las entrevistas con los actores institucionales en el nivel central, y iv) Los insumos obtenidos de las entrevistas y grupos focales con líderes comunitarios y organizaciones de base en los municipios seleccionados.

Los criterios calificadores van desde altamente satisfactorio hasta insatisfactorio, y a cada criterio se le asignó un porcentaje de 0 a 100 como se muestra en la tabla 3. Adicionalmente en el detalle de la matriz ([Anexo 7.4.](#)) se incluyen los asuntos a evaluar solicitados: eficacia, eficiencia, pertinencia/relevancia, impacto y sostenibilidad, y a cada asunto se le asignan unos indicadores que pueden, o bien haber sido solicitados por el PNUD, o incluidos por el equipo evaluador como indicadores clave utilizados en evaluación de proyectos de cooperación. La calificación va desde 1 hasta 5, siendo 1 insatisfactorio y 5 altamente satisfactorio. De acuerdo con este rango se asigna el porcentaje: 1 equivale a 20%, 2 equivale a 40%, 3 a 60%, 4 a 80% y 5 equivale a 100%, tal como lo resume la tabla 4.

Tabla 4. Criterios calificadores

Criterio	Calificación	Resultados
Altamente satisfactorio	90% - 100%	Desempeño excepcional
Satisfactorio	80% - 89%	Desempeño mejor que el esperado
Moderadamente satisfactorio	70% - 79%	Desempeño equivalente a lo esperado
Marginalmente satisfactorio	60% - 69%	Desempeño por debajo de lo esperado
Insatisfactorio	0% - 59%	Desempeño no satisface lo esperado

Tabla 5. Notas y rangos calificadores

Nota/ Calificación	Porcentaje equivalente	Descripción
1	20%	Insatisfactorio
2	40%	Poco satisfactorio
3	60%	Medianamente satisfactorio
4	80%	Altamente satisfactorio
5	100%	Excepcionalmente satisfactorio

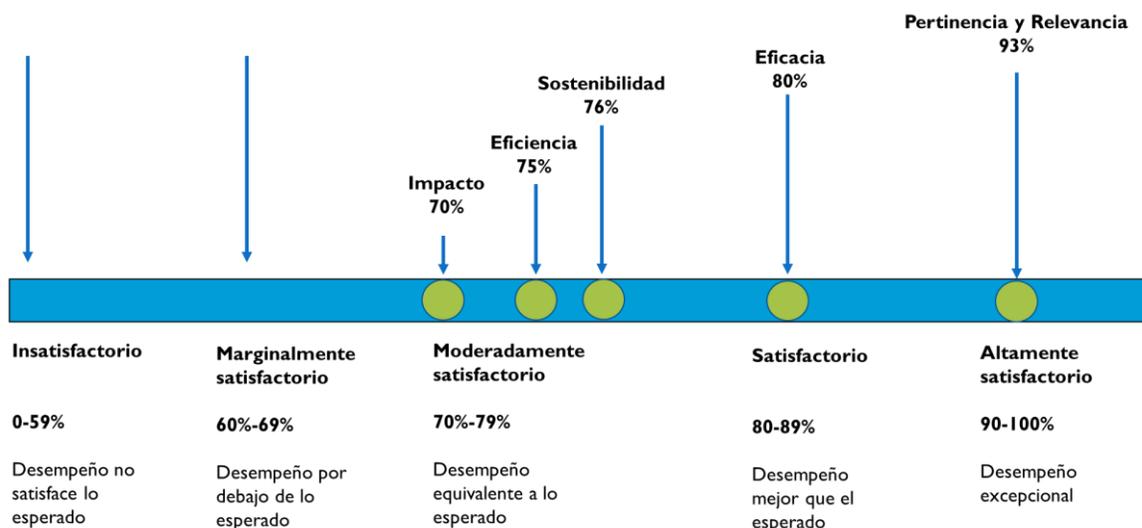
3. Hallazgos

En este apartado se presentan los hallazgos de acuerdo con los aspectos de la evaluación: eficacia, eficiencia, relevancia y pertinencia, impacto y sostenibilidad. En cada subtítulo se indica el % de calificación que obtuvo esa variable, de acuerdo con las puntuaciones obtenidas en la triangulación de la información. A continuación, el resumen de los resultados de la evaluación del proyecto

ISEGORÍA

(ilustración 1) que da un marco general de los hallazgos de la Evaluación. Los resultados detallados de la matriz de evaluación se pueden consultar en el [Anexo 7.4](#).

Ilustración 1. Hallazgos de la Evaluación



Fuente: Elaboración propia, Isegoria.

3.1. Pertinencia y Relevancia: 93%

El proyecto de *Manos a la Obra para la Paz* fue pertinente y relevante para todos los actores involucrados; Gobierno nacional y local, PNUD, y comunidades beneficiarias. Fue importante para el país en una coyuntura de firma de los Acuerdos de Paz, y respondió a sus planes y políticas en los territorios PDET¹ afectados por el conflicto armado. Como veremos, también fue acertado y alineado a los estándares internacionales: UNDAF, Plan país del PNUD, Agenda 2030 y ODS. Finalmente, el proyecto fue oportuno para las comunidades que se vieron beneficiadas de las obras y de los procesos de capacitación y fortalecimiento organizacional.

3.1.1. Relevancia del proyecto frente a las necesidades del país: Acuerdo de paz, territorios PDET afectados por el conflicto, planes y políticas de gobierno

El proyecto de *Manos a la Obra para la Paz* fue clave después de la firma del Acuerdo de Paz entre el Gobierno del presidente Santos y las FARC, pues respondió a la intención de éste de trabajar en un escenario de posconflicto y de reconstrucción económica y social de las comunidades de aquellos territorios PDET más afectados por el conflicto armado.

¹ Los territorios PDET (planes de desarrollo con enfoque territorial) responden a una selección que realizó el Gobierno de Juan Manuel Santos en 2016, con apoyo de la oficina del Alto Comisionado para la Paz del Departamento Nacional de Planeación DNP, de aquellos municipios más afectados por el conflicto armado. La priorización tuvo en cuenta criterios como los índices de pobreza, la presencia de economías ilícitas y la debilidad institucional, que sirvieron para focalizar las políticas y planes de gobierno en el posconflicto. Hoy son 170 los municipios calificados como PDET.

ISEGORÍA

De hecho, el inicio del proyecto respondió a la Estrategia de Respuesta Rápida (ERR) del Gobierno, en su momento liderada por la Alta Consejería para el Posconflicto, que en 2015 se propuso diseñar varias líneas y proyectos de ejecución rápida y alto impacto en los territorios PDET. Aunque MOPP no hacía parte de los proyectos originales, se incluyó posteriormente como parte de la estrategia del Gobierno de hacer presencia en los territorios antes ocupados por las FARC, y generar resultados rápidos que promovieran el acercamiento y la confianza de las comunidades hacia el Gobierno.

3.1.2. Pertinencia y coherencia frente a los referentes internacionales: UNDAF, Plan país PNUD, Agenda 2030 y ODS

De igual manera el proyecto también estuvo alineado y guardó coherencia con los referentes internacionales como el UNDAF, el plan país del PNUD, la Agenda 2030 y los ODS, instrumentos que le apuestan a una paz y desarrollo sostenibles. Respecto del UNDAF, marco de las Naciones Unidas que busca alinear los objetivos del Sistema de Naciones Unidas con los objetivos del Gobierno del país, se puede señalar que Manos a la Obra para la Paz estuvo alineado con el UNDAF 2015-2019 en la medida en que éste último buscaba aportar a la construcción de paz y al desarrollo sostenible, a través del avance en el goce efectivo de derechos y la creación de condiciones para la paz, mediante el fortalecimiento de las capacidades del Estado para garantizarlos.

En este sentido, el proyecto se alineó con el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, “Todos por un nuevo país” en su Pilar 1: Colombia en Paz; en su Pilar 3: Colombia la más educada. Y en las estrategias 4 y 5 de seguridad y justicia; y buen gobierno respectivamente. Aunque menos vinculado con el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno Duque, (MOPP fue diseñado para responder al programa de Gobierno del presidente Santos y su apuesta por la Paz), el proyecto también respondió de alguna manera al Plan de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, en el sentido en que aportaba a uno de sus pilares que era la inclusión social y productiva de las comunidades rurales y pobres.

El proyecto también contribuyó tanto a los objetivos del área de construcción de paz, como a los propósitos del área de desarrollo sostenible del PNUD. En cuanto a la construcción de paz, MOPP aportó al resultado nacional de lograr la transición hacia la paz, en la medida en que apoyó el fortalecimiento de las capacidades nacionales y territoriales para la transición en el posconflicto. Igualmente contribuyó de alguna manera al resultado sobre los derechos de las víctimas, ya que, con el proyecto, en particular con la entrega de obras y el fortalecimiento de las organizaciones sociales se aportó a fortalecer los mecanismos nacionales y locales para atender a aquellas víctimas que hacían parte de las comunidades beneficiarias. Respecto del área de desarrollo sostenible, el proyecto contribuyó al Plan Nacional de Desarrollo en sus pilares 1: Colombia en Paz; 2: Colombia Equitativa y sin Pobreza Extrema; 3: Colombia la más Educada, y a las estrategias 2 de movilidad social; 3 de Transformación del Campo, y 5 de buen gobierno. También contribuyó al resultado nacional de equidad y movilidad social, apoyando el fortalecimiento de la capacidad institucional territorial para garantizar el acceso equitativo e integral a servicios básicos y bienes públicos de calidad y reducir las brechas urbano-rurales y aportar así la reducción de la pobreza y la desigualdad. Finalmente aportó al fortalecimiento de la agenda nacional por la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, y cierre de brechas.

ISEGORÍA

Respecto del plan país del PNUD, *Cambiando con el mundo 2014-2019*, el proyecto *Manos a la obra para la paz* contribuyó particularmente a sus estrategias 1 de crecimiento y desarrollo incluyente sostenible, a la estrategia 3 de servicios básicos universales, la estrategia 5 de género y empoderamiento de la mujer, y estrategia 7 de recuperación económica. También aportó al resultado 1 de cierre de brechas, en particular en cuanto a reducción de la pobreza y la inequidad, y al resultado 3 de paz y conflictividades.

Finalmente, respecto de los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS), el proyecto *Manos a la Obra para la Paz* responde a la mayoría de los ODS, especialmente al objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas pero también aporta a algunos de los objetivos 1 a 10 relativos a la eliminación de la pobreza y la desigualdad, en particular el 1 de fin de la pobreza y al 4 de educación de calidad; pues varias de las obras de infraestructura fueron puentes peatonales que permitieron a los niños llegar más fácilmente a su escuela, o salones comunales que sirvieron como espacios de formación para niños y adultos. También contribuyó al ODS 5 de igualdad de género con la inclusión de las mujeres en el proyecto, y al ODS 8 de trabajo decente y crecimiento económico en el sentido en que gracias al proyecto se generó trabajo formal temporal e ingresos para las comunidades, y en la medida en que las obras mejoraron la calidad de vida y solucionaron algunas necesidades económicas y sociales de la población. Finalmente, también contribuyó al objetivo 10 de reducción de las desigualdades, y naturalmente al ODS 9 de industria e infraestructura.

A pesar del aporte del proyecto a varios de los objetivos de desarrollo sostenible, éste hubiese podido contribuir a otros ODS que hacen parte del componente ambiental, como el objetivo 12 de producción y consumos responsables, y el 15 sobre la vida de ecosistemas terrestres. Como veremos más adelante, habría sido una oportunidad interesante incluir en el proyecto metas relacionadas con el uso de materiales sostenibles en la construcción, medición de huella de carbono en el proceso logístico de transporte de los materiales, o aporte a la reforestación. En este sentido también hubiese resultado interesante incluir un mayor número de capacitaciones en estos temas ambientales para que las comunidades pudieran formarse en temas relacionados.

3.1.3. Pertinencia y relevancia del proyecto frente a las necesidades de las comunidades

Finalmente puede decirse que el proyecto fue oportuno y relevante para las comunidades beneficiarias situadas en las veredas pobres y rurales afectadas por el conflicto en donde se desarrolló. Las obras ejecutadas fueron priorizadas por la misma comunidad, y aunque las necesidades eran muchas para los recursos que se tenían, las organizaciones y líderes sociales fueron capaces de poner a la comunidad de acuerdo para decidir sobre las obras a desarrollar. En estas comunidades alejadas y afectadas por el conflicto, las obras de pequeña infraestructura; fuesen puentes, polideportivos, casetas comunales, o parques, cumplieron con un propósito importante de mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Como veremos más adelante en los capítulos de eficacia e impacto, MOPP también tuvo algunos efectos interesantes en el fortalecimiento del tejido social y comunitario y en el impulso al desarrollo económico.

A pesar de que en algunos casos fue difícil poner de acuerdo a la comunidad para seleccionar la obra(s) a desarrollar, como en el caso de la vereda la Esperanza que la mayoría querían la escuela y no la placa huella, o en Villarrica-Córdoba que la comunidad quería una carretera para la cual no alcanzaron los recursos. Como lo muestra el gráfico 6, la mayoría de personas encuestadas

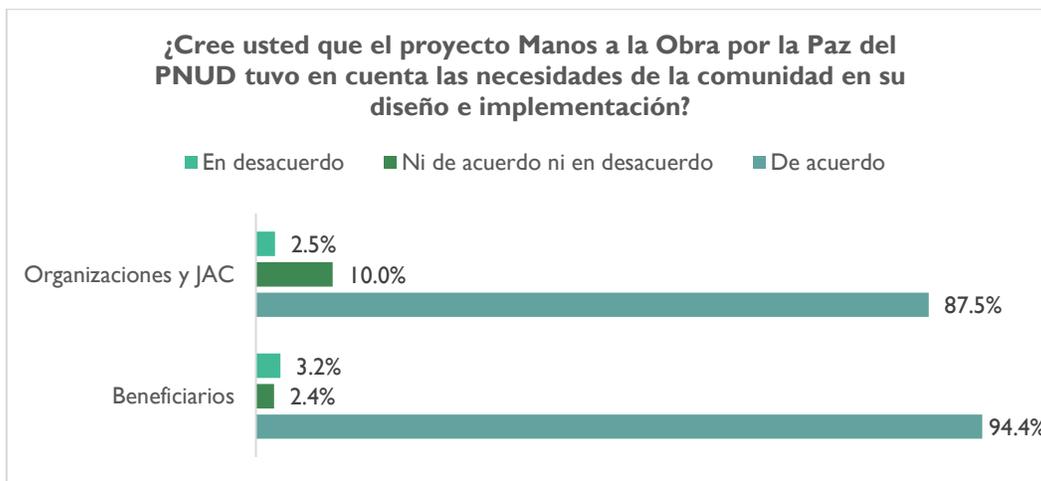
ISEGORÍA

consideran que el proyecto respondió a las necesidades de su comunidad. El 94,4% de los beneficiarios encuestados está de acuerdo con que el PNUD tuvo en cuenta sus necesidades para la selección y desarrollo de las obras, y el 87,5% de los miembros de las organizaciones y JAC encuestados opina igual. Además el 93,5% de beneficiarios encuestados considera que las obras se hicieron en beneficio de la comunidad. En las narrativas de las personas entrevistadas:

Para nadie ha sido un secreto que estos territorios han sido golpeados por la violencia y que estos proyectos han venido llegando a raíz del proceso de paz(...)El PNUD llegó indagando a las comunidades sobre el proceso de paz y la dejación de armas. Se preguntó qué proyectos debían desarrollarse, poco a poco fueron llegando las obras (Grupo focal Sociedad civil, Mesetas, 2021)

Se priorizó porque nosotros teníamos una caseta muy mala, y lo que necesitábamos era una obra que solucionara esta situación, y donde pudiera trabajar la comunidad (Grupo focal Sociedad civil, San Isidro, Anorí, 2021).

Gráfico 6. Percepciones sobre la toma en cuenta de las necesidades de la comunidad en el proyecto Manos a la Obra



Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con beneficiarios directos, organizaciones de base y JAC participantes en el Proyecto Manos a la Obra para la Paz

Nota: las respuestas a las opciones *totalmente de acuerdo* y *de acuerdo* fueron agrupadas en “De acuerdo” y las opciones *totalmente en desacuerdo* y *en desacuerdo* fueron agrupadas “En desacuerdo”, para facilitar la visualización de la información.

3.2. Eficiencia: 75%

El proyecto fue eficiente en términos presupuestales, a pesar de que tuvo algunas limitaciones de recurso humano y logístico, así como debilidades internas en cuanto a planificación y comunicación que pudieron afectar la eficiencia del proyecto, pero que lograron superarse. En general, con los recursos financieros, técnicos, humanos y logísticos disponibles, se lograron cumplir con los resultados y metas esperadas del proyecto.

ISEGORÍA

3.2.1. Ejecución presupuestal y financiera

El presupuesto se ejecutó casi en su totalidad; del total de los USD 11.873.273 del presupuesto se ejecutaron USD 11,681.470, lo que equivale al 97%. Cuando no se ejecutaban ciertos recursos, se propuso de inmediato una relocalización de los dineros en otros componentes y actividades. En algunas obras sobraron dineros que se reinvertieron en el mismo proyecto.

Tabla 6. Ejecución presupuestal

Presupuesto recibido	USD 11.873.273	100%
Presupuesto ejecutado	USD 11,681.470	97%

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por el PNUD, 2021

De acuerdo con algunos funcionarios del MPTF, se pudo haber hecho una mejor planificación financiera para no tener que devolver dinero. No obstante, consideran que en general el proyecto estuvo bien manejado.

A nivel territorial fue interesante como las comunidades lograron eficiencias en la utilización de los recursos financieros recibidos. La organización APANOR por ejemplo, resalta que el municipio de Anorí, vereda de las Lomitas, recibió recursos para desarrollar un polideportivo, pero logró reservar parte de los mismos para mejorar el restaurante escolar e incluso una parte de la escuela.

3.2.2. Disponibilidad de recursos (humanos, técnicos, logísticos) para obtener los resultados esperados

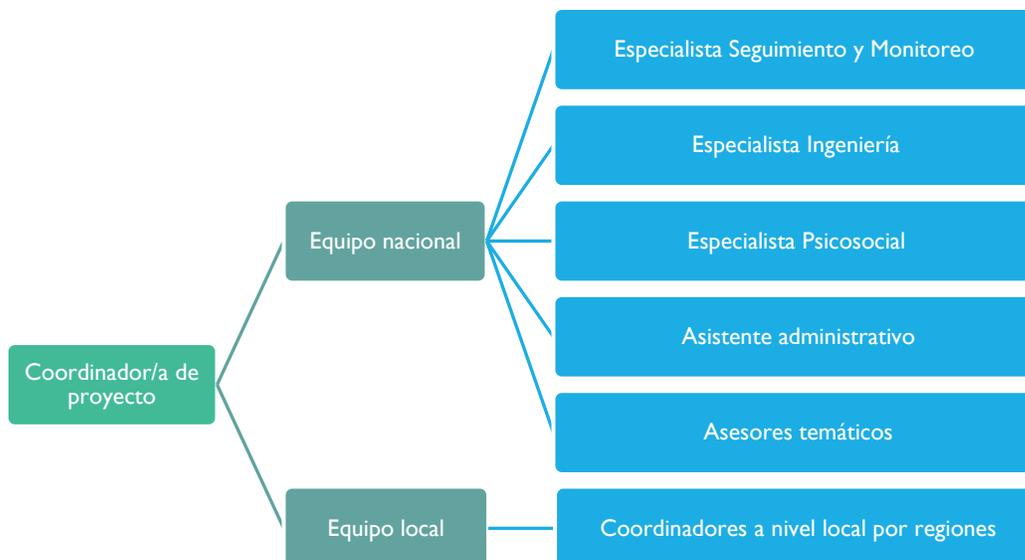
En cuanto a la eficiencia logística y de recurso humano, hay que señalar que, aunque el proyecto dispuso trabajadores sociales, arquitectos e ingenieros en campo, y que las obras contaban siempre con un residente y un supervisor de obra permanentes, algunos actores resaltaron que se pudo haber focalizado un mayor recurso humano en terreno, y menos en el nivel central, lo que hubiese permitido un mejor seguimiento en campo. También se evidenció que a medida que el proyecto fue creciendo, menos capacidad tenían los y las funcionarias del PNUD para poder cubrir todos los territorios. Por ello, debieron recortar y priorizar temáticas, por ejemplo, la estrategia de fortalecimiento organizacional que era más robusta en su diseño tuvo que acortarse. En las palabras de una persona del equipo de PNUD entrevistada:

“...Había poca posibilidad de tener espacios participativos con la comunidad por el volumen y porque había territorios de difícil acceso e inseguridad ...Esto representó un reto a la hora de realizar la supervisión de los proyectos.... nos volvimos fábrica de grants... fue un proceso maratónico para desarrollar las obras Perdimos la conexión con la comunidad...” (Grupo focal, funcionarios/as del PNUD, 2021)

No obstante, lo anterior, el proyecto también logró tercerizar ciertos procesos para que el personal del PNUD no tuviera que hacer presencia constante en campo. Esta medida, aunque puede verse como causa de la desconexión del PNUD en territorio, también puede analizarse como una medida para ganar eficiencia.

En el siguiente esquema se presenta el organigrama de ejecución del Proyecto.

Ilustración 2. Organigrama de ejecución del Proyecto Manos a la Obra por la Paz



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizada al el equipo del PNUD, 2021

A lo anterior se sumaron varias dificultades externas, como la situación de inseguridad y acceso a las zonas dada por la desmovilización de los grupos armados, las disidencias y bandas criminales que comenzaron a surgir después de la firma del Acuerdo de Paz, y el asesinato de líderes sociales entre otros. También la Pandemia del Covid-19 que coincidió con los últimos años de ejecución del proyecto, limitó los viajes del PNUD y de la ART a terreno. Esto afectó el proyecto en la medida en que limitó el seguimiento en campo, así como el trabajo presencial con las organizaciones sociales y de base. Para terminar, se tuvieron algunas dificultades logísticas puntuales para el transporte del material hacia algunas zonas remotas, especialmente en Antioquia, lo cual afectó el cronograma. No obstante, todo lo anterior, el PNUD y los socios del proyecto supieron adaptarse a estos cambios y acomodar las metodologías y tiempos del proyecto. Por ejemplo, en los proyectos llevados a cabo con DAPARD en los municipios de Antioquia, se contó con la participación de la Fuerza Armada para el transporte de los materiales, lo cual requirió adaptar los tiempos de la obra a sus disponibilidades.

Finalmente, algunas de las instituciones aliadas entrevistadas expresaron que hubo ciertas dificultades de planificación, lo que resultó que en ocasiones el componente de fortalecimiento de las organizaciones no coincidiera con los tiempos de ejecución de las obras, es decir, el fortalecimiento organizacional sucedía después de que la obra finalizara. Habría sido más eficiente tener un proceso de planificación que permitiera realizar primero el fortalecimiento organizacional y luego desarrollar las obras, o al menos realizar ambos procesos de forma paralela.

ISEGORÍA

3.2.3. Sistema de monitoreo y evaluación

Respecto del monitoreo y evaluación, el proyecto contó con un tablero de monitoreo y seguimiento para reportar los resultados y avances. La labor de recolección de información y reporte detallado de indicadores se llevaba a cabo desde las oficinas del PNUD en Bogotá. Por su parte, las organizaciones sociales en territorio manejaban información general sobre los recursos ejecutados, y las obras desarrolladas. El monitoreo se realizó de manera periódica, y los informes se entregaron de acuerdo a los requerimientos de cada donante.

Aunque el proyecto levantó alguna información del Índice de capacidades organizacionales (ICO) sobre las organizaciones de base a intervenir antes de iniciar el proyecto, no se encontró una línea base completa sobre la situación de los territorios a intervenir, que permitiera comparar el antes y el después del proyecto, ni medir el impacto real de la iniciativa. Adicional, si había una línea de base general de entrada, no se desarrolló una línea de base de salida, para saber cómo se reciben las organizaciones y territorios y cómo salen. Existe la sensación por parte del PNUD de que la ART no le daba tanta importancia a los efectos e impactos del proyecto en la población, mientras que lo que más les interesaba eran los indicadores de resultado en cuanto a número de obras entregadas.

Finalmente, el sistema de monitoreo habría podido incluir más metas y resultados de impacto del proyecto, como por ejemplo las compras locales generadas por las obras, o la consecución de empleo gracias a la formación recibida por el proyecto.

“Fuimos tímidos en la forma de recoger el impacto generado... hubo exceso de pragmatismo (...) y siento que no leímos todo lo que pasaba ...” (Entrevista, funcionario PNUD, 2020).

3.2.4. Comunicación interna

En términos de comunicación, se puede señalar que, aunque en la fase I del proyecto con la UAESPE la coordinación funcionó mejor, en la segunda fase del proyecto desarrollada con la ART, la comunicación fue más difícil, posiblemente por la forma distinta de trabajar que tiene el Gobierno frente al PNUD. Desde la percepción del PNUD, con la ART el proceso de rendición de cuentas, y de consulta se tornaba burocrático, lo que afectaba los tiempos del proyecto. Como fue el caso de los tiempos que pasaban entre la priorización de las obras y la ejecución de las mismas.

Gran parte de los proyectos los estructuró ART, eran obras priorizadas mediante las mesas de PDET. Pasaba un tiempo entre esa priorización y el momento donde se iba a territorio a hacer la ejecución. Las expectativas eran diferentes en términos de lo que se quería. (...) (Grupo focal, funcionarios PNUD, 2021)

En la percepción de la ART, siempre hubo disposición por parte del PNUD para llevar a cabo el trabajo conjunto, sin embargo, resaltan que PNUD tenía algunos procedimientos que no eran convenientes o no respondían a las necesidades del Gobierno. En algunos casos, los funcionarios territoriales del PNUD no se comunicaban de manera fluida con los funcionarios de la ART en territorio cuando había alguna actividad con la comunidad. Lo que en general evidenciaba que la comunicación entre los niveles central-territorial estaba fragmentada. Esto fue mejorando en la medida que se desarrollo el proyecto, pero inicialmente se presentaron estas dificultades.

ISEGORÍA

El trabajo fue bueno, siempre había buena disposición de equipo técnico y directivo de PNUD. En general diría que bien. De pronto en el relacionamiento con el equipo de ART regional era más complejo. Porque digamos, PNUD organizaba una actividad y no invitaba al coordinador de la ART. Eso se fue corrigiendo con el tiempo, pero al principio fue difícil (Entrevista, funcionario ART, 2021).

PNUD tiene un manejo muy centralizado de la estrategia, el seguimiento se hace a control remoto. Ya ellos después modificaron la estrategia y pusieron un equipo territorial más fuerte. Se fueron tomando correctivos en la implementación. La queja de las juntas era que había capacitaciones y que el acompañamiento no era tan constante (Entrevista, funcionario ART, 2021).

En conclusión, el proyecto fue altamente eficiente en términos financieros, pero con algunas dificultades en la parte del recurso humano, el monitoreo del impacto del proyecto, y la comunicación y articulación entre los socios.

3.3. Eficacia: 80%

El proyecto Manos a la Obra para la Paz fue eficaz en la medida en que cumplió con los resultados esperados en términos de impulsar la dinámica local inmediata y la generación de medios de vida en el territorio, de construir y/o reconstruir obras de infraestructura para el beneficio comunitario, de capacitar y fortalecer a hombres y mujeres en competencias de empleabilidad acordes al proyecto, reconstruir la confianza, el tejido social y el capital humano de comunidades rurales afectadas por el conflicto armado, y fortalecer las organizaciones sociales de base como agentes del desarrollo. No obstante, el proyecto fue quizá muy ambicioso en el impacto que esperaba lograr en cuanto a las transformaciones sociales y económicas sostenibles esperadas en los territorios, como veremos en el capítulo de impacto. En las tablas a continuación se muestran las metas propuestas versus las metas alcanzadas para las dos fases del proyecto.

Tabla 7. Metas propuestas vs. metas alcanzadas Fase I

Meta propuesta	Indicador trazado	Indicador alcanzado	% de cumplimiento
# de municipios veredales intervenidos	45	52	115,6%
# de beneficiarios contratados	1200	834	69,5%
# de organizaciones sociales fortalecidas	45	69	153,4%

Fuente: Elaboración propia con base a información entregada por el PNUD

Tabla 8. Metas propuestas vs. metas alcanzadas Fase II

Meta propuesta	Indicador trazado	Indicador alcanzado	% de cumplimiento
# de obras	Mínimo 15	34	226,7%
# de beneficiarios contratados	1200	1176	98%
# de personas capacitadas	200	588	294%

Como se puede ver en las tablas 7 y 8 correspondientes a la Fase I y Fase II, la mayoría de los resultados y metas esperadas del proyecto se cumplieron, incluso algunas superaron las expectativas. El número de obras alcanzadas y de municipios intervenidos fue más alto de lo que se tenía planeado inicialmente. De igual manera, la estrategia de capacitación tuvo un alcance más amplio que el objetivo. Por su parte, metas como el número de beneficiarios contratados con UAESPE, no se cumplieron en su totalidad, alcanzando un 69,6% de progreso.

3.3.1. Impulso a la dinámica local inmediata y la generación de medios de vida sostenibles el territorio.

El Proyecto permitió a sus beneficiarios generar ingresos por el periodo de duración de las obras, 3 o 4 meses. En este tiempo, los habitantes de las veredas percibieron un ingreso adicional al que generaban anteriormente con sus actividades agrícolas o comerciales, o para muchos fue el único ingreso recibido. Con estas entradas, las personas mejoraron su calidad de vida pues accedieron a servicios o compraron bienes como electrodomésticos para el hogar; neveras, hornos, lavadoras de ropa, o adquirieron nuevos medios de transporte como motos, por ejemplo, en los casos de personas que antes se movilizaban en mula o a caballo. También utilizaron estos recursos para comprar insumos y semillas para sus cultivos. Otros los invirtieron en actuales o nuevos emprendimientos. Todo ello impulsó la dinámica local.

Adicionalmente se generaron empleos indirectos por cuenta de las obras; por ejemplo, negocios de restaurantes para proveer alimentación a los trabajadores de las obras, o incluso guarderías para cuidar a los hijos de los trabajadores mientras estos estaban trabajando en las obras, o en los procesos de capacitación. En palabras de las personas participantes en los grupos focales:

Fue un aporte muy significativo, si es una obra que dura entre 60 y 80 días, se van a tener 6 u 8 personas beneficiadas en la vereda con un ingreso fijo por ese tiempo. (Grupo focal, APANOR, Anorí, 2021)

En el municipio de Dibulla, vereda de Casa Japón, sus habitantes indican que el mejoramiento de la vía representó un cambio en el modo de vida de la comunidad, ya que la obra permitió sacar los productos agrícolas de las parcelas, para comercializarlos de manera más fácil y eficiente. Antes de la obra, un trayecto en moto entre las parcelas y la Troncal Caribe para descargar los productos agrícolas, costaba 22.000 pesos (COP), hoy en día este mismo trayecto cuesta 3.000 pesos (COP) e incluso los camiones pueden entrar a la vía fácilmente.

3.3.2. Construcción y/o reconstrucción de obras de infraestructura menor, para el beneficio comunitario.

En cuanto a la construcción o reconstrucción de las obras, efectivamente se lograron desarrollar las obras que se propusieron. Entre 2015 y 2020 tiempo que duró el proyecto, se construyeron 281 obras de pequeña infraestructura en 17 departamentos de Colombia, entre las cuales se pueden encontrar puentes peatonales, escuelas, salones comunales, polideportivos y parques entre otros.

ISEGORÍA

Como lo muestra la tabla 9, las obras se desarrollaron más o menos por igual en todos los territorios PDET, siendo las casetas comunales (54 obras entregadas) y las unidades sanitarias (29 obras entregadas) las más desarrolladas.

Tabla 9. Resumen por tipo de obra y departamento 2016-2020

Departamento	Tipo de obra	Total
Antioquia	Aula Palafítica	1
	Caseta Comunitaria	14
	Construcción Escuela	2
	Mejoramiento Caseta Comunitaria	1
	Mejoramiento Escuela	6
	Mejoramiento Placa Polideportiva	1
	Mejoramiento Vía	1
	Parque Infantil	1
	Parque polifuncional	1
	Placa Polideportiva	4
	Puente peatonal	10
	Sala Cultural	3
	Unidades Sanitarias	1
	Total Antioquia	46
Arauca	Box Culvert	3
	Mejoramiento Escuela	1
	Placa Polideportiva	1
	Total Arauca	5
Bolívar	Mejoramiento Vía	1
	Placa-huella vía	1
	Trapiche panelero	1
	Total Bolívar	3
Caquetá	Alcantarillado	2
	Caseta Comunitaria	1
	Mejoramiento Vía	4
	Placa Polideportiva	1
	Placa Polideportiva	1
	Placa-huella vía	2
	Puente peatonal	1
	Unidades Sanitarias	1
	Construcción Escuela	1
	Total Caquetá	14
Cauca	Caseta Comunitaria	6
	Construcción Escuela	5
	Mejoramiento Caseta Comunitaria	2
	Mejoramiento Escuela	4
	Mejoramiento Vía	5
	Pasarela sobre quebrada	2
	Placa Polideportiva	2
	Placa-huella	1

ISEGORÍA

Departamento	Tipo de obra	Total
	Puente peatonal	4
	Tanque Almacenamiento	1
	Total Cauca	32
César	Construcción Escuela	1
	Mejoramiento Escuela	2
	Parque Infantil	2
	Placa-huella vía	2
	Unidades Sanitarias	2
	Total César	9
Chocó	Caseta Comunitaria	2
	Construcción Aula Escolar	4
	Construcción Escuela	3
	Restaurante Escolar	1
	Total Chocó	10
Córdoba	Mejoramiento Escuela	1
	Puente peatonal	1
	Unidades Sanitarias	15
	Total Córdoba	17
Guaviare	Alcantarillado	3
	Caseta Comunitaria	7
	Electricidad	1
	Mejoramiento Escuela	2
	Parque Infantil	2
	Placa Polideportiva	2
	Unidades Sanitarias	1
	Total Guaviare	18
La Guajira	Caseta Comunitaria	1
	Mejoramiento Puesto de Salud	1
	Mejoramiento Vía	4
	Sistema bombeo de agua	2
	Total La Guajira	8
Meta	Alcantarillado	2
	Alojamiento Estudiantil	1
	Box Culvert	3
	Caseta Comunitaria	2
	Centro de acopio	1
	Construcción Escuela	2
	Mejoramiento Escuela	1
	Mejoramiento Vía	2
	Paneles Solares	2
	Parque Infantil	2
	Placa multifuncional	1
	Placa Polideportiva	3
	Pozo Agua Potable	1
	Sala Cultural	2

ISEGORÍA

Departamento	Tipo de obra	Total
	Unidades Sanitarias	4
	Total Meta	29
Nariño	Alcantarillado	4
	Caseta Comunitaria	3
	Centro de acopio	1
	Construcción Escuela	1
	Mejoramiento Biblioteca Comunitaria	1
	Mejoramiento Escuela	1
	Mejoramiento Vía	1
	Placa Polideportiva	1
	Unidades Sanitarias	5
	Total Nariño	18
Norte de Santander	Alcantarillado	1
	Mejoramiento Alcantarillado	1
	Mejoramiento Escuela	6
	Mejoramiento Polideportivo	1
	Mejoramiento Vía	2
	Placa-huella	4
	Restaurante Escolar	1
Total Norte de Santander	16	
Putumayo	Adaptación espacio para paneles solares	1
	Aula ambiental	1
	Casa Cabildo	1
	Caseta Comunitaria	14
	Centro de acopio	1
	Cocina Comunitaria	1
	Comedor Comunitario	1
	Descolmatación y reforestación del río Mulato	1
	Mejoramiento Escuela	2
	Mejoramiento Polideportivo	2
	Mejoramiento Vía	6
	Paneles Solares	1
	Parque Infantil	1
	Placa Polideportiva	5
	Restaurante Escolar	1
	Sendero Peatonal	3
	Vía	1
Total Putumayo	43	
Santander	Plaza de Mercado	1
	Total Santander	1
Tolima	Caseta Comunitaria	2
	Mejoramiento Polideportivo	1
	Puente peatonal	1
	Total Tolima	4

ISEGORÍA

Departamento	Tipo de obra	Total
Valle Del Cauca	Caseta Comunitaria	2
	Centro de acopio	1
	Mejoramiento Escuela	1
	Mejoramiento Puesto de Salud	1
	Mejoramiento Vía	1
	Placa-huella vía	1
	Plazoleta comercial	1
	Total Valle del Cauca	8
TOTAL NÚMERO DE OBRAS		281

Fuente: Elaboración propia con base a información entregada por el PNUD

A continuación se presenta un resumen del número de obras entregadas desde el año 2016 al 2019, en cada uno de los departamentos.

Gráfico 7. Total obras entregadas por año

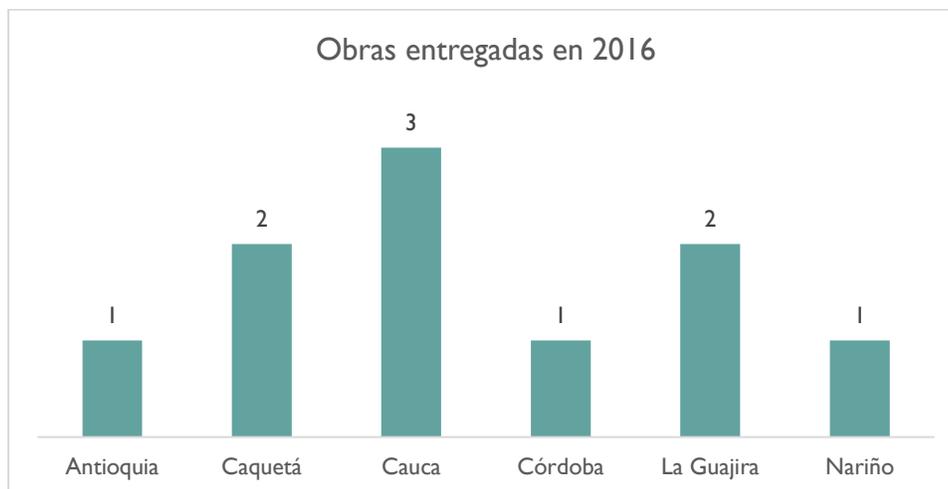


Fuente: Elaboración propia con base a información entregada por el PNUD

Para el año 2016, se hizo entrega de 10 obras en 6 departamentos, los tres departamentos con mayor número de obras entregadas fueron Cauca, Caquetá y la Guajira.

ISEGORÍA

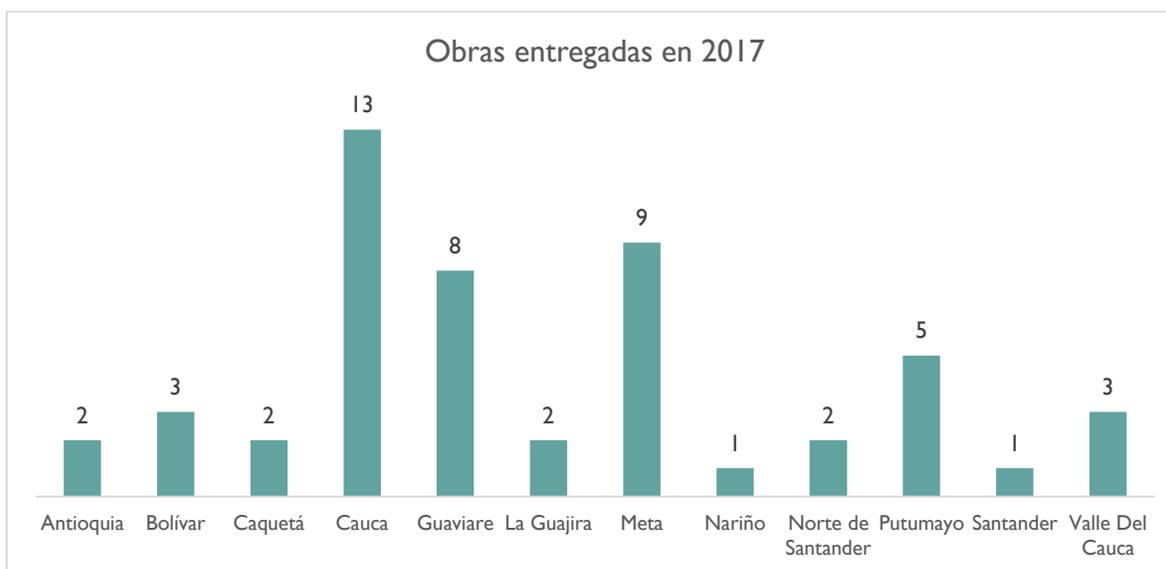
Gráfico 8. Número de obras entregadas en 2016 por departamento



Fuente: Elaboración propia con base a información entregada por el PNUD

En el año 2017, se entregaron 51 obras en 11 departamentos, el lugar con mayor número de obras entregadas fue en Cauca con 13 obras, seguido por el Meta con 9 obras y el Guaviare con 8 obras.

Gráfico 9. Número de obras entregadas en 2017 por departamento



Fuente: Elaboración propia con base a información entregada por el PNUD

Para el año 2018, aumentaron el número de obras entregadas a comparación del año anterior (2017) se entregaron 130 obras más, es decir un total de 181 obras en 15 departamentos. Los tres departamentos con mayor número de obras entregadas son Putumayo (31), Antioquia (28), y Meta (17).

ISEGORÍA

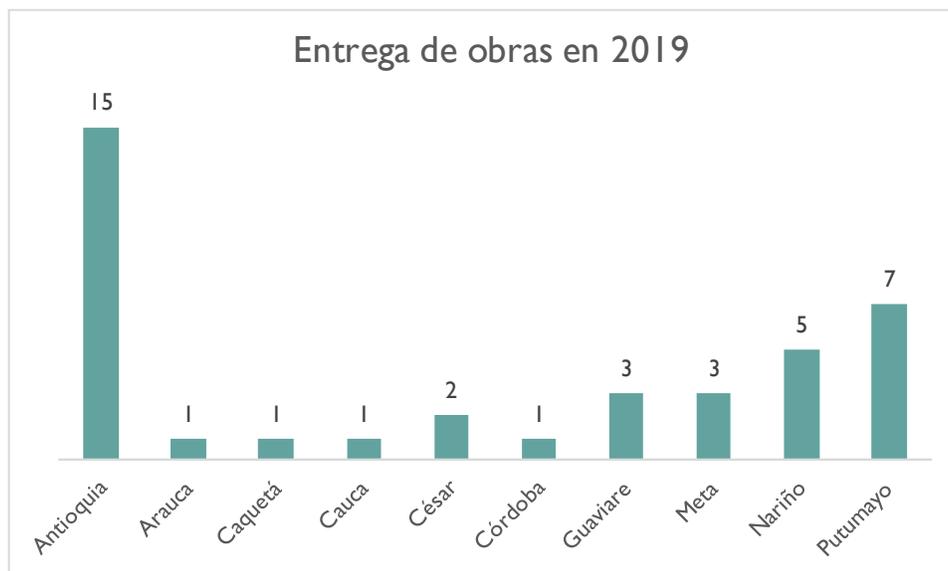
Gráfico 10. Número de obras entregadas en 2018 por departamento



Fuente: Elaboración propia con base a información entregada por el PNUD

Finalmente, en el año 2019 se hace entrega de 39 obras en 10 departamento, destacando que los lugares con mayor número de entregas fueron Antioquia (15), Putumayo (7), Nariño (5).

Gráfico 11. Número de obras entregadas en 2019 por departamento



Fuente: Elaboración propia con base a información entregada por el PNUD

ISEGORÍA

3.3.3. Capacitación y fortalecimiento de hombres y mujeres en competencias de empleabilidad acordes al proyecto

Un componente importante del proyecto fue la capacitación. Los beneficiarios de las obras se formaron con el SENA en competencias para la empleabilidad. También se capacitaron con formaciones a la medida; cursos específicos y de corta duración que les permitieron generar ciertas habilidades y competencias requeridas para construir las obras. Los temas en los que se capacitaron incluyeron formaciones de tipo organizacional en asuntos como ciclo de proyecto bajo metodología de marco lógico, habilidades directivas. Y capacitaciones cortas y a la medida en temas como habilidades técnicas constructivas (ver tabla 7). También se dieron certificaciones por competencias para aquellas personas que no tenían formación formal o certificada en un tema determinado pero sí contaban con la experiencia de trabajo.

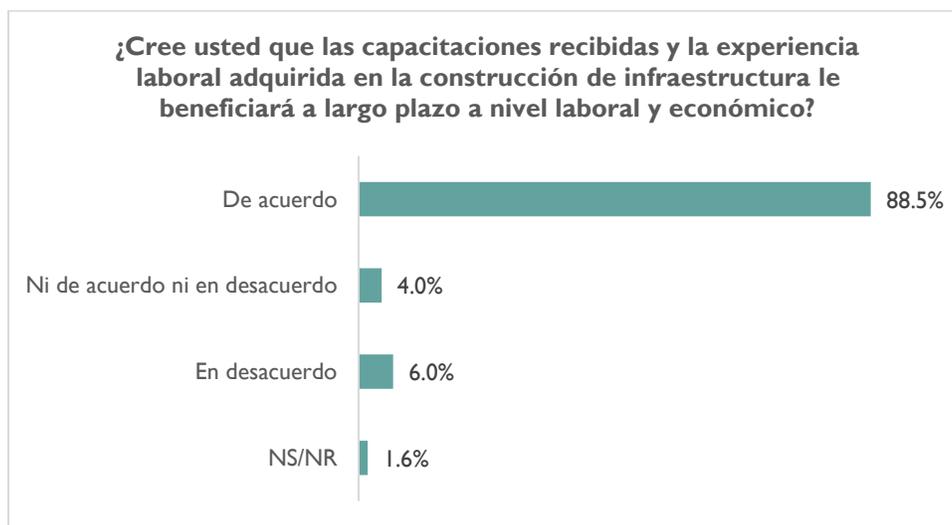
Tabla 10. Temas en los que recibieron capacitación los beneficiarios directos y las organizaciones de base en el marco del Proyecto Manos a la obra por la Paz

Categoría capacitación	Temas en los que recibieron capacitación
Construcción	Manejo de materiales, ejecución de obra, cálculos de materiales, medidas para preparar el cemento, albañilería, interpretación de planos de construcción, modelos de construcción básicos, instrucción vial, concretos reforzados, construcción de diques, manejo de herramientas para la obra, topografía, maquinaria, producción de ladrillo artesanal
Habilidades directivas Medios de vida	Liderazgo, participación, proyecto de vida, emprendimiento (negocio propio), creación de proyecto de vida, habilidades blandas
Seguridad en el trabajo	Importancia de las obras infraestructura, construcción y trabajo social, cursos de altura, seguridad ocupacional, riesgos laborales, primeros auxilios
Comunicación en la comunidad	Socialización en la comunidad, valores en comunidad, temas psicosociales, buena convivencia en la comunidad, trabajo en equipo, integración ciudadana y problemática social
Igualdad de género y derechos humanos	Equidad de género, derechos humanos
Buenas prácticas ambientales	Manejo de residuos, medio ambiente, reforestación, mantenimiento fuentes hídricas, cómo cuidar el río y siembra de árboles, reciclaje.
Seguridad alimentaria	Huertas caseras, construcción de viviendas, manejo plantación, seguridad alimentaria, cría de pollos y cerdos, agricultura
Sistemas	Manejo de programas en sistemas
ADVOCACY Social	Base social de la organización ejecutora, misión y visión Manejo de presupuestos

Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con beneficiarios directos del Proyecto Manos a la Obra para la Paz

Pero la formación recibida no solamente sirvió al proyecto MOPP, sino que les aportó nuevas capacidades y habilidades que a lo mejor les permitieron conseguir posteriormente otros empleos. Como lo muestra la gráfica 12, el 88,5% de los encuestados está de acuerdo con que las capacitaciones recibidas y experiencia laboral adquirida por el proyecto le beneficiará a largo plazo a nivel económico y laboral.

Gráfico 12. Percepciones sobre la utilidad laboral y económica del proyecto



Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con beneficiarios directos del Proyecto Manos a la Obra para la Paz

Nota: las respuestas a las opciones *totalmente de acuerdo* y *de acuerdo* fueron agrupadas en “De acuerdo” y las opciones *totalmente en desacuerdo* y *en desacuerdo* fueron agrupadas “En desacuerdo”, para facilitar la visualización de la información.

En la Fase I del proyecto Manos a la Obra Para la Paz, se tenía contemplado realizar capacitaciones a 200 productores, por medio de talleres. Esta meta se cumplió exitosamente, pues se capacitó a 588 personas en el marco del proyecto, en talleres de habilidades productivas, habilidades blandas y técnicas. En la Fase II del proyecto, en alianza con la ART, no se tiene cuantificada la intervención en cuanto a capacitaciones, ya que al parecer el componente no hizo parte de un proceso formal, sino que las capacitaciones las dictaban en pocas horas, los mismos ingenieros de obra en sitio. Sin embargo, el Marco de Resultados concluye que se fortalecieron 69 organizaciones de base y JAC, siendo que la meta era fortalecer 45 organizaciones. Esto por medio de la estrategia EFO (Estrategia de Fortalecimiento Organizacional), la cual se centró en generar habilidades en diferentes campos; desde habilidades personales, temas administrativos, financieros hasta gestión de proyectos. Según el informe final de la Fase 2 de 2020, se llevó a cabo el plan de trabajo definido en la estrategia EFO y posteriormente se desarrolló el taller de cierre con las organizaciones de base y JAC. En promedio se realizaron 3.5 talleres por organización a las cuales asistieron 7 personas en promedio, de las cuales 39% fueron mujeres y 61% hombres.

ISEGORÍA

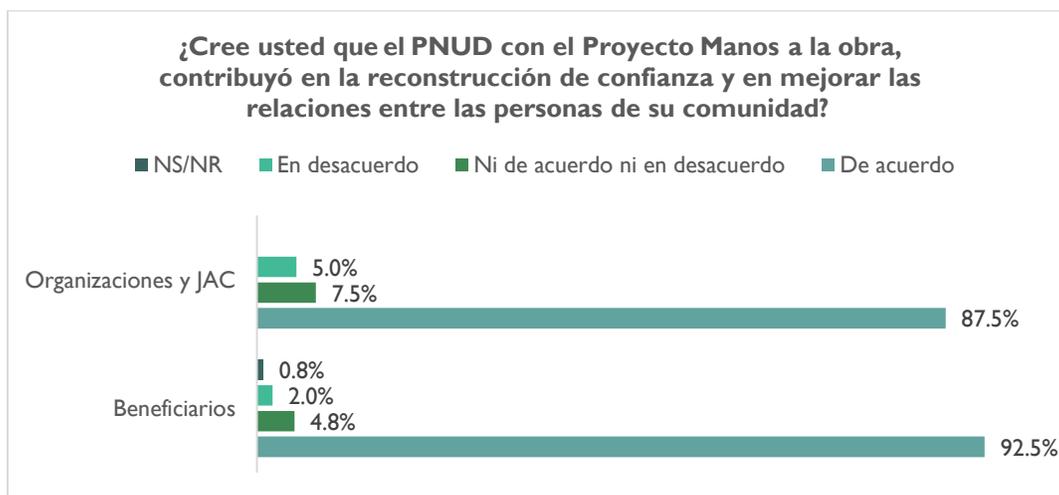
3.3.4. Reconstrucción de la confianza, el tejido social y el capital humano de comunidades rurales afectadas por el conflicto armado

El proyecto también logró reconstruir en cierta medida la confianza tanto de las comunidades hacia el Estado como entre los miembros mismos de la comunidad. Al ser estas zonas territorios alejados donde había poca o nula presencia estatal, el hecho de que la ART haya hecho presencia en estos municipios llevando las obras, evidentemente generó mayor confianza de las comunidades en el Estado; las personas comenzaron a ver en el Gobierno un interlocutor que se preocupaba por sus necesidades y que empieza a hacer presencia en los territorios.

También entre los mismos miembros de una comunidad se generó confianza. El hecho de que las JAC tuvieran que trabajar unidas por un mismo fin, que era la construcción de la obra, así como los ejercicios de formación y fortalecimiento de capacidades organizacionales desarrollados durante el proyecto, llevaron a estrechar los lazos de sus miembros. Como consecuencia, el tejido social y el capital humano también se fortalecieron.

De hecho, como lo muestra la gráfica 13, el 87,5% y el 92,5% de los encuestados considera que el proyecto ayudó a generar mayor confianza entre los miembros de la comunidad y a mejorar las relaciones respectivamente.

Gráfico 13. Percepciones sobre la generación de confianza por el proyecto



Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con beneficiarios directos, organizaciones de base y JAC participantes en el Proyecto Manos a la Obra para la Paz

Nota: las respuestas a las opciones *totalmente de acuerdo* y *de acuerdo* fueron agrupadas en “De acuerdo” y las opciones *totalmente en desacuerdo* y *en desacuerdo* fueron agrupadas “En desacuerdo”, para facilitar la visualización de la información.

La confianza entre los miembros de la comunidad permitió que se fortaleciera el tejido social. Las organizaciones sociales y de base se capacitaron y empoderaron. En casos como el municipio de Mesetas, el desarrollo de las obras en el municipio contribuyó a la cohesión social de la comunidad en especial con excombatientes, siendo este uno de los espacios de capacitación y reincorporación

ISEGORÍA

territorial (ETCR), el proyecto fue una oportunidad para que la comunidad que vive dentro y fuera de los Espacios Territoriales se integrara. Gracias a los procesos de formación recibidos, los miembros de la comunidad pudieron pensarse como colectivo, mejorar sus capacidades y habilidades y empoderarse y gestionar sus propios procesos y proyectos.

También, dado que el proyecto no iba enfocado a un grupo específico de la población; ej. víctimas, desmovilizados, sino a toda la comunidad, esto permitió de alguna manera que el proceso representara para ellos un camino hacia la reconciliación, y el trabajo en equipo para lograr un fin común que era ejecutar las obras. Se generó mayor sentido de pertenencia.

3.3.5. Fortalecimiento a organizaciones de base y juntas de acción comunal como agente de desarrollo

Finalmente, uno de los resultados más exitosos y evidentes del proyecto fue el fortalecimiento de las organizaciones de base. Aunque en la fase I del proyecto se contrataron organizaciones sociales más fuertes o experimentadas, en la fase II se involucraron organizaciones de base más pequeñas y con poca experiencia, lo que implicó un mayor esfuerzo por parte del PNUD para capacitarlas y fortalecerlas, pero también resultó en un mayor impacto para las propias organizaciones y territorios. Algunos de los funcionarios que hicieron parte del proyecto no creían que las organizaciones pequeñas pudieran cumplir con los resultados esperados, pero fueron sorprendidos positivamente.

Desde el PNUD teníamos resistencia a trabajar con las JAC (...) pensábamos que la ejecución de recursos podía ser difícil. Nos sorprendió que fueron más eficientes de lo esperado ... se apropiaron de las obras, ... buscaron ahorrar costos en materiales ... Esto requirió más acompañamiento y asesoría por parte nuestra, pero fue muy positivo. (Grupo focal, funcionarios PNUD, 2021)

También los líderes de las organizaciones de base y miembros de las JAC con quienes se pudo conversar en los municipios visitados evidenciaron que gracias a los procesos de formación que recibieron, las organizaciones sociales y de base y JAC se fortalecieron y hoy han sido capaces de liderar nuevos proyectos e iniciativas. Es el caso de Mesetas, donde sus miembros están en conversaciones con la FAO para recibir unos dineros de cooperación internacional, con el fin de realizar arreglos a la escuela de la vereda Nueva Esperanza, aprovechando los materiales que sobraron de MOPP. En palabras de las personas participantes en los grupos focales:

Cuando se hacen este tipo de proyectos, se le da a las JAC de las veredas la oportunidad de fortalecerse al participar del proyecto. (Grupo focal, APANOR, Anorí, 2021)

Con esos proyectos uno como que se capacita para tener la documentación al día, para poder contratar. Y ya hay confianza hacia la junta porque se sabe que no se han quedado enredado los recursos, y se han invertido y se han hecho rendir. (Grupo focal, JAC Buenavista, Mesetas, 2021)

A partir del proyecto se creó la Junta de Acción Comunal de Casa Japón para gestionar la obra desde la comunidad. (Grupo focal, Casa Japón, 2021)

ISEGORÍA

En la Fase I del proyecto, se tenía pensado ejecutar mínimo 15 obras, y fortalecer 15 organizaciones de base o JAC en los municipios PDET. La meta en cuanto a obras se superó, pues se construyeron 34 obras. Lo cual también permitió un mayor alcance en cuanto al número de organizaciones que se fortalecieron bajo la Estrategia de Fortalecimiento Organizacional (EFO).

En la Fase II, se mapearon 276 organizaciones de base locales, se identificaron 175 y evaluaron 144, de las cuales se seleccionaron 70 para la ejecución de los Grants. Se desarrolló la Estrategia de Fortalecimiento Organizacional (EFO) en 69 de las organizaciones de base con las que se ejecutaron Grants. Por medio de la Estrategia, se fortalecieron capacidades que les permitieron a las organizaciones gestionar recursos, operar más eficientemente y acceder a nuevas oportunidades.

A partir de las encuestas a las organizaciones de base y JAC, se evidencia que las personas en general opinan que el Proyecto tuvo mucha contribución en temas de planeación estratégica, específicamente en 77,5% las personas declaran que hubo mucha contribución para “*identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización*”, solo el 5,0% opina que no hubo nada de contribución. En cuanto a la “*definición de misión y visión de la organización*” las personas identifican en 72,5% que hubo mucha contribución en el trabajo de este tema.

Gráfico 14. Percepciones sobre el nivel de contribución que el proyecto Manos a la Obra para la Paz dio a las organizaciones en temas de planeación estratégica

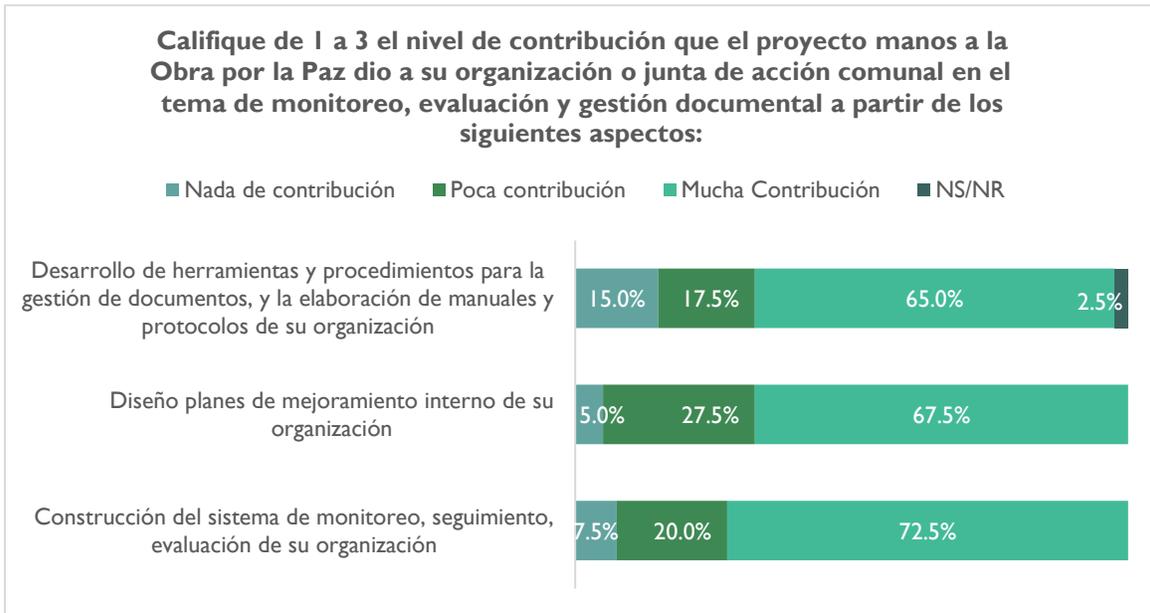


Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con organizaciones de base y JAC participantes en el Proyecto Manos a la Obra para la Paz

Otro de los temas que se trabajó con organizaciones de base y JAC, fue el de monitoreo, evaluación y gestión documental, entre los tres aspectos principales que se trataron, las personas consideran que el tema que mayor contribución tuvo fue la “*construcción del sistema de monitoreo, seguimiento, evaluación de la organización*” (72,5%), seguido del “*Diseño planes de mejoramiento interno de su organización*” con un porcentaje de 67,5%, finalmente, con el tema de “*Desarrollo de herramientas y procedimientos para la gestión de documentos, y la elaboración de manuales y protocolos de su organización*” las personas consideran en 65,0% que tuvo mucha contribución.

ISEGORÍA

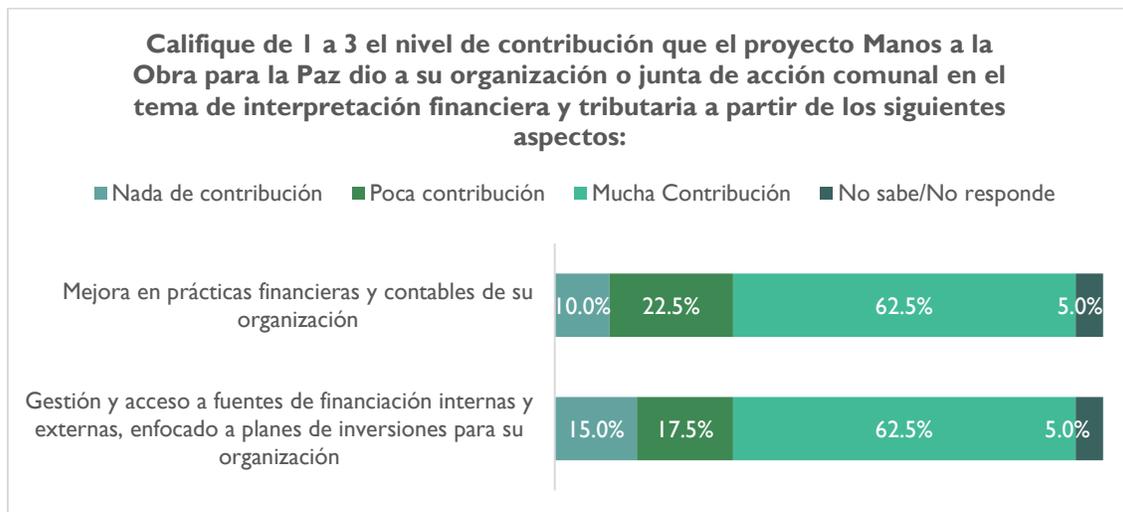
Gráfico 15. Percepciones sobre el nivel de contribución que el proyecto Manos a la Obra para la Paz a las organizaciones en temas de monitoreo, evaluación y gestión documental



Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con organizaciones de base y JAC participantes en el Proyecto Manos a la Obra para la Paz

Las organizaciones de base y JAC, declaran que tanto los aspectos de “Gestión y acceso a fuentes de financiación internas y externas, enfocado a planes de inversiones para su organización” y “Mejora en prácticas financieras y contables de su organización”, del tema de interpretación financiera y tributaria, tienen mucha contribución en 62,5%.

Gráfico 16. Percepciones sobre el nivel de contribución que el proyecto Manos a la Obra para la Paz dio a las organizaciones en temas de interpretación financiera y tributaria

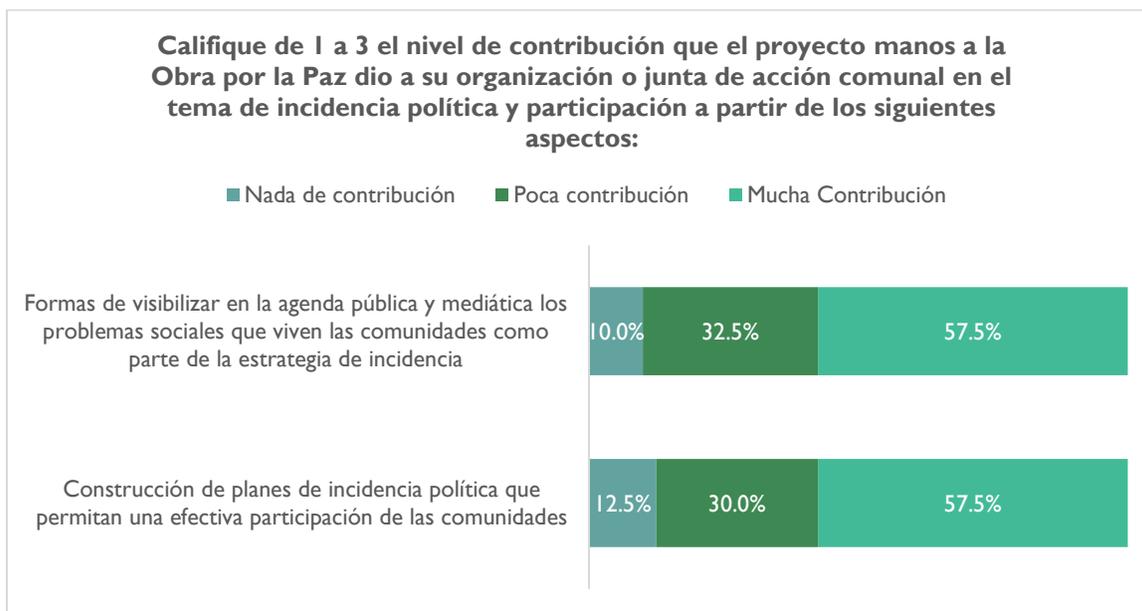


Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con organizaciones de base y JAC participantes en el Proyecto Manos a la Obra para la Paz

ISEGORÍA

En cuanto a incidencia política y participación, frente al tema “*Construcción de planes de incidencia política que permitan una efectiva participación de las comunidades*” y “*Formas de visibilizar en la agenda pública y mediática los problemas sociales que viven las comunidades como parte de la estrategia de incidencia*” se obtiene que las personas perciben en un 57,5% que fue mucha la contribución.

Gráfico 17. Percepciones sobre el nivel de contribución que el proyecto Manos a la Obra para la Paz dio a las organizaciones en temas de incidencia política y participación

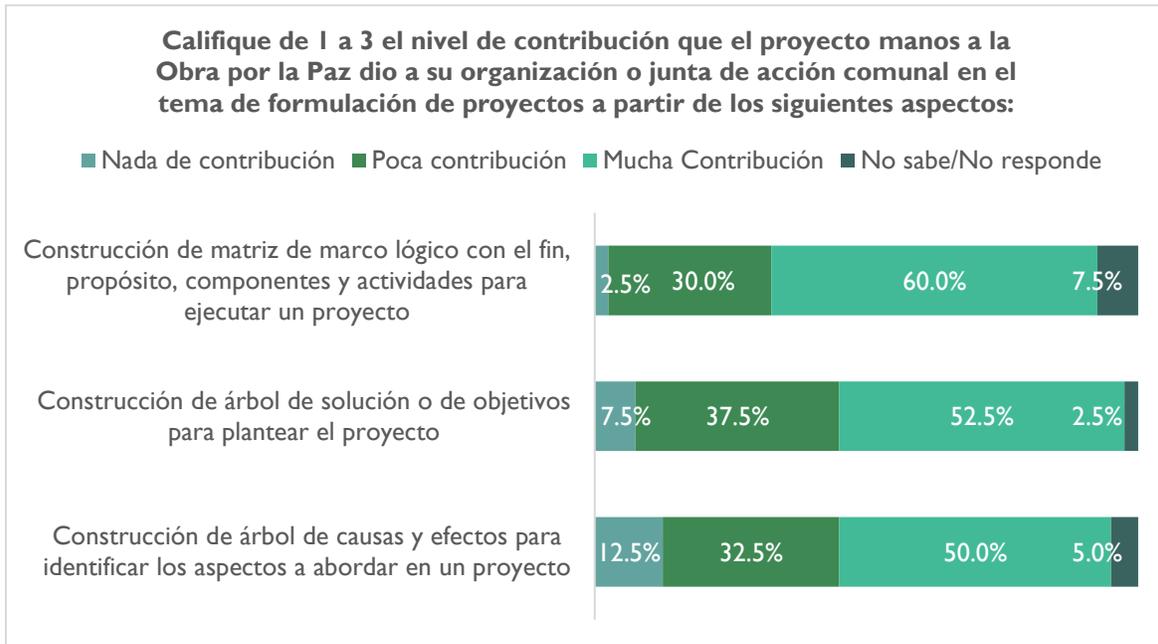


Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con organizaciones de base y JAC participantes en el Proyecto Manos a la Obra para la Paz

Respecto de la capacitación en formulación de proyectos, las organizaciones consideran en un 60,0% que el tema que más les aportó fue el de la “*Construcción de matriz de marco lógico con el fin, propósito, componentes y actividades para ejecutar un proyecto*”, seguido por el tema de la “*Construcción de árbol de solución o de objetivos para plantear el proyecto*” (52,5%) y finalmente la “*Construcción de árbol de causas y efectos para identificar los aspectos a abordar en un proyecto*”(50%)”.

ISEGORÍA

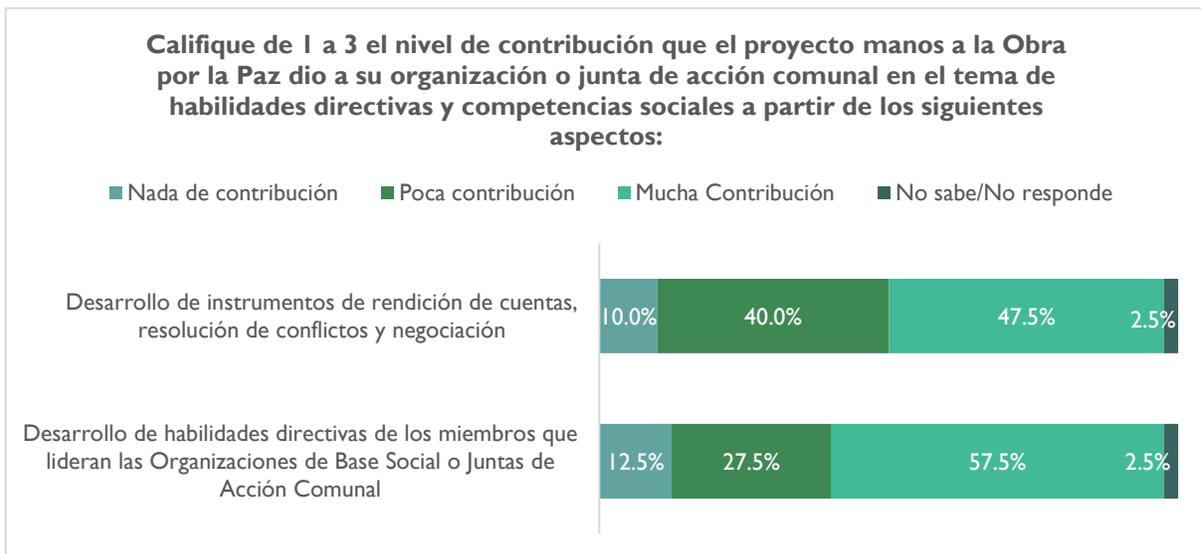
Gráfico 18. Percepciones sobre el nivel de contribución que el proyecto Manos a la Obra para la Paz dio a las organizaciones en temas de formulación de proyectos



Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con organizaciones de base y JAC participantes en el Proyecto Manos a la Obra para la Paz

Sobre el **fortalecimiento de las habilidades directivas y competencias sociales**, las personas perciben en 57,5% que el tema de “Desarrollo de habilidades directivas de los miembros que lideran las Organizaciones de base social o Juntas de Acción comunal”, tuvo la mayor contribución, y en el caso del “Desarrollo de instrumentos de rendición de cuentas, resolución de conflictos y negociación” este porcentaje desciende a 47,5%.

Gráfico 19. Percepciones sobre el nivel de contribución que el proyecto Manos a la Obra para la Paz a las organizaciones en temas de habilidades directivas y competencias sociales

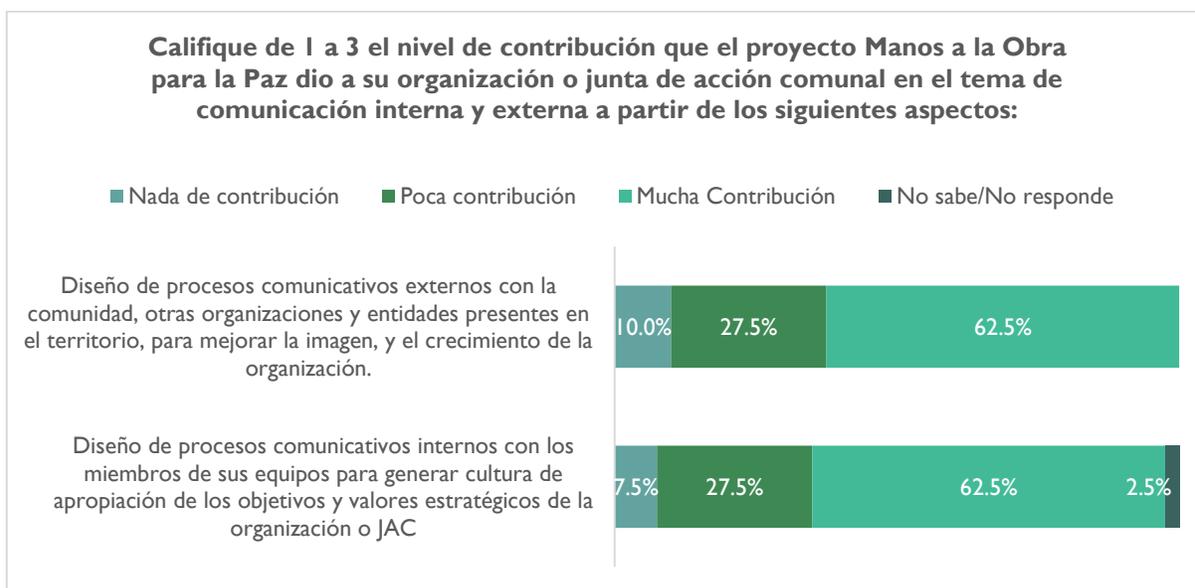


ISEGORÍA

Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con organizaciones de base y JAC participantes en el Proyecto Manos a la Obra para la Paz

En el tema de comunicación interna y externa, las personas encuestadas perciben que tanto para el tema de “Diseño de procesos comunicativos externos con la comunidad, otras organizaciones y entidades presentes en el territorio, para mejorar su la imagen, y el crecimiento de la organización.” Como para el tema de “Diseño de procesos comunicativos internos con los miembros de sus equipos para generar cultura de apropiación de los objetivos y valores estratégicos de la organización o JAC” la contribución fue mucha (62,5%), para la mejora de capacidades organizaciones. Con respecto al primer tema, se evidencia una mayor proporción de personas (2,5 puntos porcentuales más que en el segundo asunto) que considera que este tema no tuvo nada de contribución dentro de las organizaciones.

Gráfico 20. Percepciones sobre el nivel de contribución que el proyecto Manos a la Obra para la Paz dio a las organizaciones en temas de comunicación interna y externa

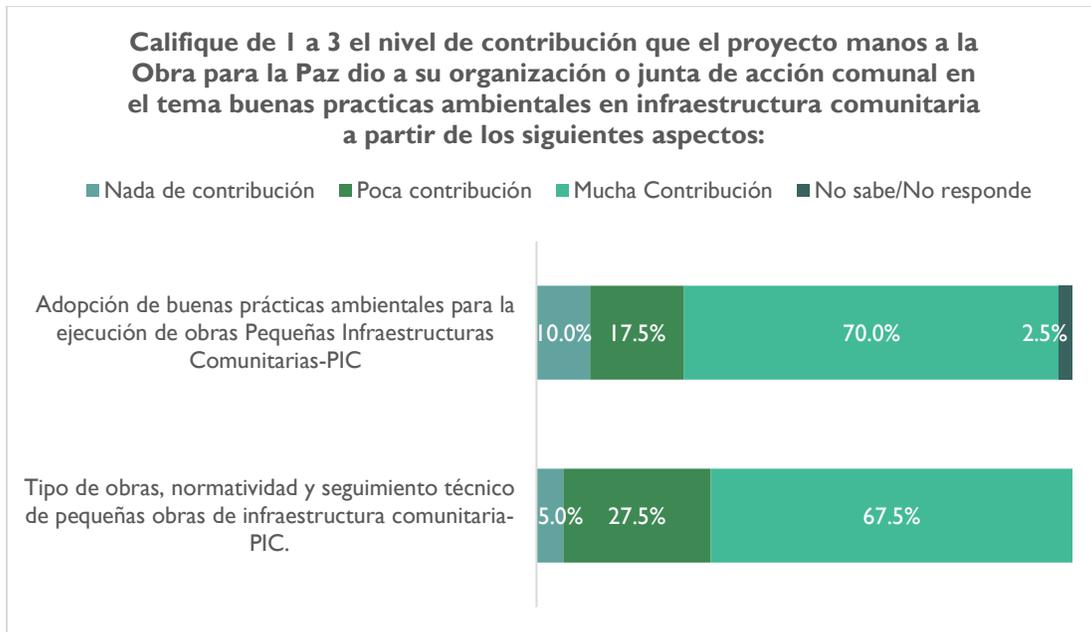


Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con organizaciones de base y JAC participantes en el Proyecto Manos a la Obra para la Paz

Finalmente, al momento de preguntar sobre la formación en buenas prácticas ambientales en pequeñas obras de infraestructura comunitaria, se encuentra que estos temas tuvieron una buena acogida. El 67,5% las personas considera que la capacitación en “Tipo de obras, normatividad y seguimiento técnico de pequeñas obras de infraestructura comunitaria-PIC” aportó mucho; y la capacitación en “Adopción de buenas prácticas ambientales para la ejecución de obras Pequeñas Infraestructuras Comunitarias-PIC” fue considerado por el 70,0% de mucha contribución.

Gráfico 21. Percepciones sobre 3 el nivel de contribución que el proyecto Manos a la Obra para la Paz dio a las organizaciones en temas de buenas prácticas ambientales en pequeñas obras de infraestructura comunitaria

ISEGORÍA



Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con organizaciones de base y JAC participantes en el Proyecto Manos a la Obra para la Paz

En resumen, la formación ofrecida por el Proyecto *Manos a la obra para la paz* a las organizaciones sociales y de base fue bien recibida y considerada por la mayoría como un aporte y contribución importante a su organización. No obstante, permanece un porcentaje promedio de alrededor del 30% que consideró estas capacitaciones de poca contribución para su organización, lo cual debería ser un aspecto a revisar. Los temas considerados como los que más aportaron fueron los de planeación estratégica, los de monitoreo, evaluación y gestión documental y los asuntos relacionados con buenas prácticas ambientales.

3.3.6. Enfoque de derechos y de género

El enfoque de género estuvo presente desde el diseño del proyecto y considerado en la meta de generar paridad en la contratación de la mano de obra que iba a construir las obras. En este sentido se planteó contratar 50% mujeres y 50% hombres, meta que no se cumplió. A pesar de los esfuerzos realizados por el PNUD para lograr contratar igual número de mujeres que de hombres, el hecho de que en estas comunidades los estereotipos planteen que las labores de construcción sean oficios usualmente desarrollados por los hombres, ya que requieren en su mayoría de fuerza física, además de que son los hombres quienes se encuentran usualmente más capacitados para estas labores que las mujeres, llevó a que no se pudiera cumplir con este objetivo.

De acuerdo con reporte final del proyecto, en la fase II se beneficiaron de contratos 834 personas de los cuales 754 fueron hombres y solo 80 mujeres; es decir que, del total de beneficiarios, 90% fueron hombres y solo el 10% mujeres. Lo mismo sucedió con la fase I, pues, aunque las cifras fueron más alentadoras, solo el 40% de las mujeres se beneficiaron directamente. Adicionalmente, no se

ISEGORÍA

contó con el tiempo ni el presupuesto suficientes para capacitarlas a ellas antes de la ejecución de las obras, lo que era la idea en un principio.

Hay casos como el de la comunidad de el *Paraíso* en el municipio de Orito-Putumayo en el cual los ayudantes de obra fueron en su mayoría mujeres. Por su parte en la vereda *Villa Flor de la India*, del mismo municipio, las mujeres fueron las encargadas del corte y cargue de la madera. Los hombres por su parte se encargaban de los trabajos más pesados, pero también se les designó tareas relacionadas con huerta casera o elaboración de artesanías a partir de los desechos de las llantas, funciones que hubieran sido pensadas más para el género femenino. Aparte de algunos casos destacados, en general, fueron los hombres los beneficiarios directos del trabajo en las obras. Pensar en poder contratar 50% mujeres fue un error en el diseño del proyecto.

“En el tema género tuvimos la voluntad, pero no logramos los resultados esperados (...) solo Camacol dice que la ocupación femenina en construcción es del 7%, ¿por qué pensamos nosotros que íbamos a lograr el 50? (Entrevista, funcionario PNUD,2021)

El enfoque de género, sin embargo, estuvo presente en otros resultados más allá de las cifras de contratados. Lo más representativo fue la participación de las mujeres en los procesos de fortalecimiento de las organizaciones sociales y de base. De hecho, según las personas entrevistadas, las JAC estuvieron compuestas en gran parte por mujeres.

Pero más allá del número, resulta interesante el empoderamiento de estas para la toma de decisiones del proyecto. En este sentido ellas fueron las que lideraron los procesos de selección y priorización de las obras a desarrollar, también fueron quienes se encargaron de manejar la administración de los contratos lo que implicaba no solo seleccionar los beneficiarios directos o contratados para trabajar en las obras de infraestructura, sino también manejar los recursos y pagos. De hecho, en la fase II del proyecto se firmaron 80 contratos de trabajo con mujeres, donde, como lo indica el informe final del PNUD, el 80% de estos estaban enfocados a labores administrativas para la ejecución de los *grants* o los recursos, y el 20% para labores constructivas de obra. Por medio de estos contratos las mujeres obtuvieron ingresos transitorios.

Adicionalmente, durante el proceso de fortalecimiento organizacional, se formaron 230 mujeres en temas administrativos, estratégicos, sociales, legales, TIC's y obras civiles. Estas capacitaciones les permitieron a ellas ampliar sus conocimientos y la posibilidad de acceder en el futuro a nuevas oportunidades, lo que contribuye a la equidad de género.

También, como se detalló más arriba, las mujeres lograron generar ingresos del proyecto los cuales utilizaron para mejorar su calidad de vida a través de la compra de electrodomésticos como lavadoras o neveras, lo que les liberó tiempo para otras labores profesionales o del hogar. También utilizaron estos recursos para invertir en sus emprendimientos o nuevos negocios. Están los casos de mujeres que compraron máquinas para fabricar helados, que adquirieron insumos o semillas para mejorar sus cultivos o que desarrollaron otros emprendimientos de manufactura o comercialización.

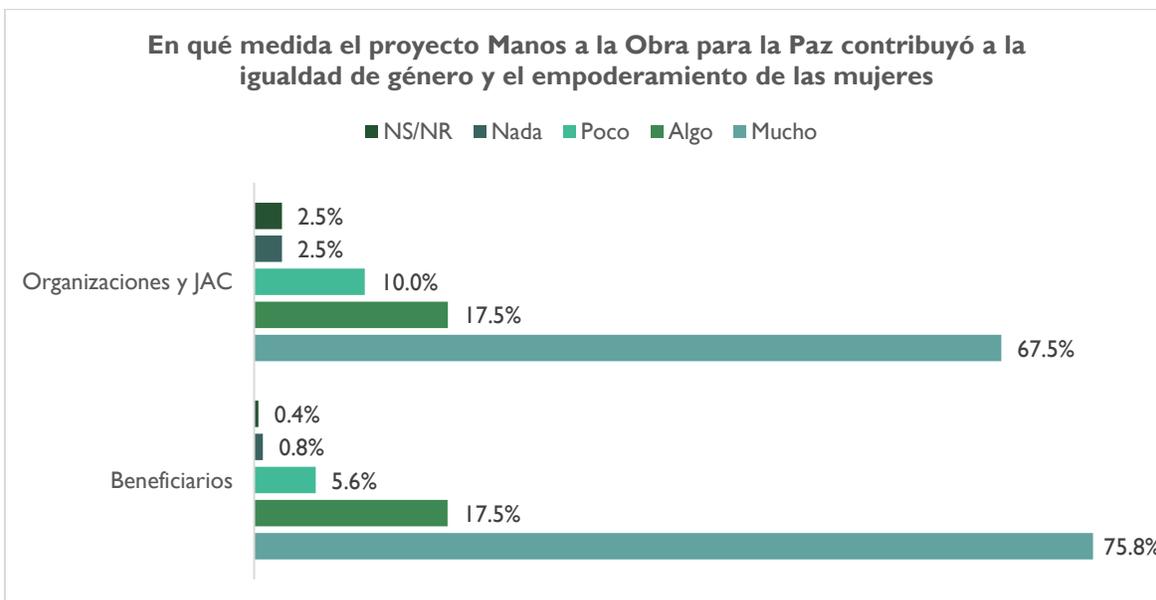
Finalmente, se puede decir que el proyecto contribuyó en alguna medida a empezar a cambiar los estereotipos de género a nivel rural. Aunque en zonas como Tumaco, o la Costa, el machismo sigue siendo evidente, independientemente de la cantidad de empleos femeninos generados por obra, en

ISEGORÍA

general el proyecto logró empoderar a las mujeres, y fortalecer sus habilidades y capacidades para liderar este tipo de proyectos.

Como lo muestra la gráfica 22 a continuación, el 75,8% de los encuestados considera que el proyecto contribuyó mucho a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Un 17,5% considera que contribuyó algo, y menos del 7% considera que la contribución fue poca o ninguna. Por su parte las personas encuestadas que conforman las organizaciones de base y JAC, consideran en un 67,5% que el proyecto aportó mucho a la igualdad de género, y el 17,5% considera que aportó algo.

Gráfico 22. Percepciones sobre la contribución del proyecto a la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres



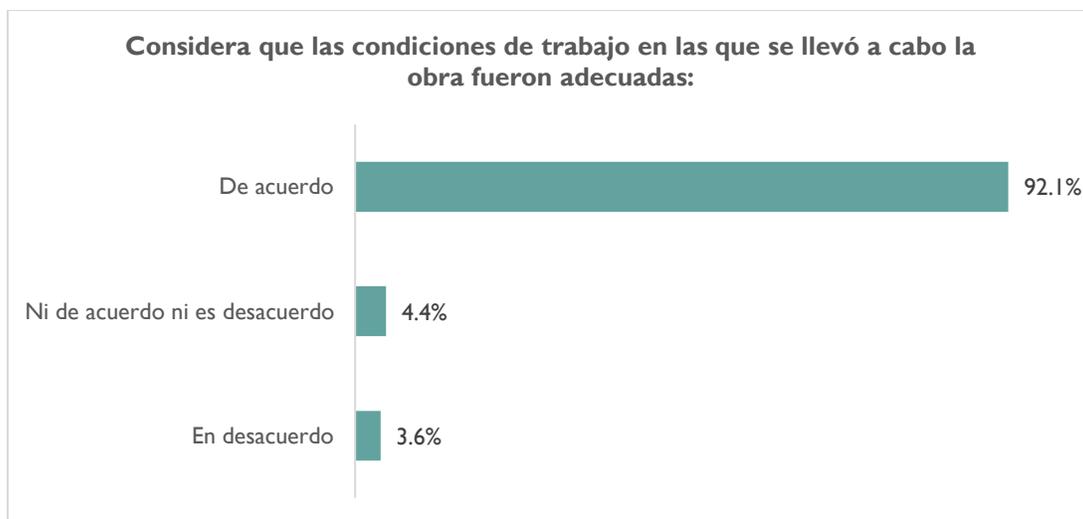
Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con beneficiarios directos, organizaciones de base y JAC participantes en el Proyecto Manos a la Obra para la Paz

Respecto del enfoque de derechos humanos, si bien *Manos a la obra para la paz* no diseñó acciones puntuales para cumplir con este enfoque, este hizo parte natural de la esencia del proyecto. En efecto, los derechos que se promovieron durante el proceso incluyeron el derecho a la participación, el derecho al trabajo, el derecho a la educación (a través de las capacitaciones) y el acceso a servicios básicos entre otros. También se respetaron los derechos de los niños para evitar el trabajo infantil, en comunidades donde los hijos menores suelen trabajar con sus padres en labores agrícolas y de construcción, algunos afectando la posibilidad de asistir a la escuela.

De hecho, como lo muestran las gráficas 23 y 24, el 92,1% de las personas encuestadas considera que el proyecto se desarrolló bajo condiciones de trabajo adecuadas. Y El 86,9% consideró que el pago que recibió fue justo.

Gráfico 23. Percepciones sobre las condiciones del trabajo

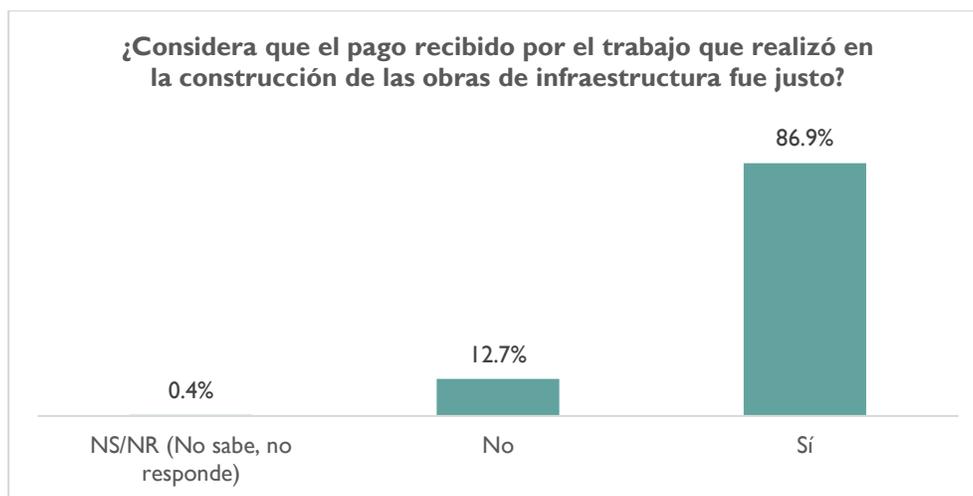
ISEGORÍA



Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con beneficiarios directos del Proyecto Manos a la Obra para la Paz

Nota: las respuestas a las opciones *totalmente de acuerdo* y *de acuerdo* fueron agrupadas en “De acuerdo” y las opciones *totalmente en desacuerdo* y *en desacuerdo* fueron agrupadas “En desacuerdo”, para facilitar la visualización de la información

Gráfico 24. Percepciones sobre el pago en el trabajo



Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con beneficiarios directos, del Proyecto Manos a la Obra para la Paz

Un aspecto interesante fue la inclusión en algunas regiones, de víctimas del conflicto en las obras como parte de un proceso natural de reparación colectiva. Aunque no estaba diseñado como un propósito del proyecto, al ser las comunidades objeto del proyecto unas donde se encontraba no solo población campesina, sino también desmovilizados, desplazados y víctimas de la violencia, se trabajó en la promoción de los derechos de las víctimas gracias a la participación de estas en las obras y en los procesos de fortalecimiento y capacitación desde las organizaciones de base.

Adicionalmente, organizaciones como *Makikuna* en Orito Putumayo, han realizado acuerdos y pactos comunitarios entre los diferentes actores permitiendo fortalecer su participación en los

ISEGORÍA

procesos de paz. En este caso la comunidad ha visto en el proyecto una oportunidad más para actuar y fortalecer su liderazgo comunitario.

El enfoque de derechos también se abordó desde la selección de los beneficiarios. En este sentido se tuvieron en cuenta a los grupos étnicos, minorías, y personas en condición de discapacidad. De hecho, en el grupo de beneficiarios encuestados se puede encontrar diversidad étnica, de género y edad, como lo muestra la gráfica 25 a continuación. Aunque la mayoría de los beneficiarios fueron mestizos, como es la naturaleza de la composición étnica en el país, hubo un porcentaje importante de afrodescendientes e indígenas contratados en las obras.

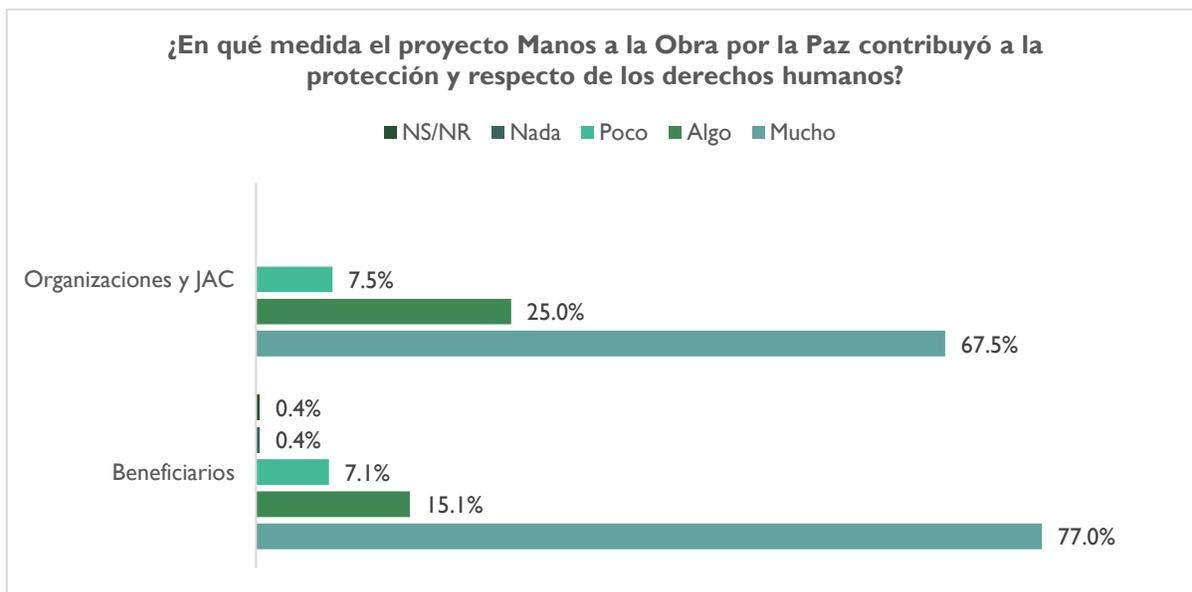
Gráfico 25. Pertenencia étnico racial de los beneficiarios directos encuestados



Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con beneficiarios directos del Proyecto Manos a la Obra para la Paz

El 77% de los beneficiarios contratados en las obras que fueron encuestados considera que se promovieron mucho los derechos humanos en el proyecto, el 15,1% considera que se promovieron algo, y solo alrededor del 7,5% considera que se promovieron poco o nada. (ver gráfico 26) La percepción de los miembros de las organizaciones son similares a la de los beneficiarios, la mayoría de ellos (67,5%) considera que en el proyecto promovió mucho los derechos humanos, el 25,0% cree que los promovió algo.

Gráfico 26. Percepciones de la comunidad sobre la promoción y el respeto a los derechos humanos



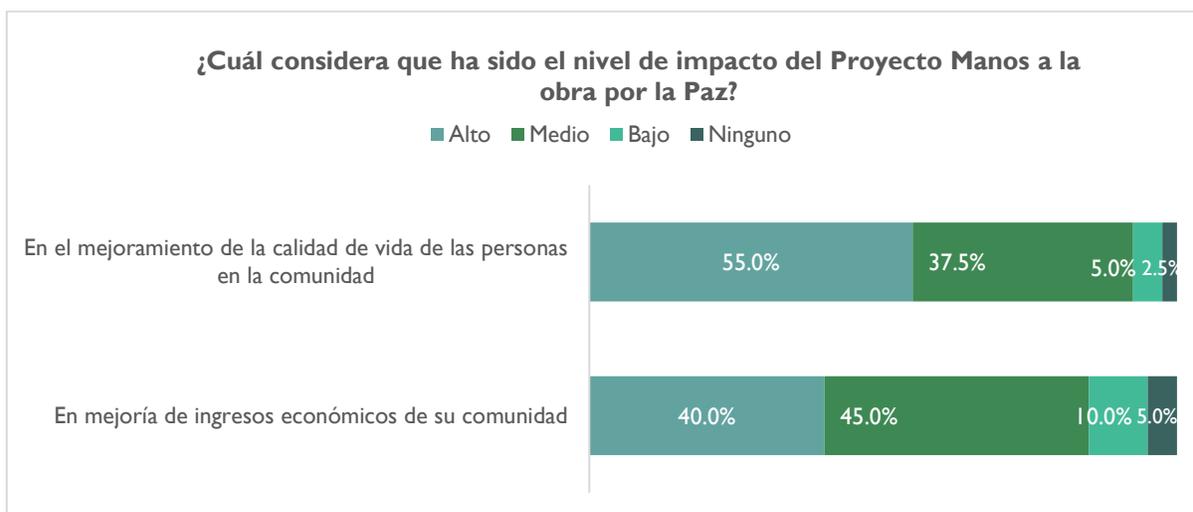
Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con beneficiarios directos del Proyecto Manos a la Obra para la Paz

3.4. Impacto:70%

En cuanto el impacto del proyecto, aunque este resulta difícil de medir sin una línea de base integral de entrada y de salida, se puede señalar que el efecto que produjo *Manos a la Obra para la Paz* para las comunidades en los territorios intervenidos fue importante, aunque temporal mientras se ejecutó el proyecto. Los principales impactos logrados tienen que ver con la generación de confianza entre las comunidades y de estas hacia el Estado, el fortalecimiento del tejido social, los procesos de formación, y el impacto económico en lo que tiene que ver con la generación de ingresos temporales para mejorar la calidad de vida, asuntos que hemos abordado en el capítulo de eficacia y resultados esperados del proyecto.

Por su parte la percepción de las comunidades encuestadas indica que el impacto del proyecto fue medio-alto. El 55,0% de las organizaciones y JAC encuestadas declara que el impacto fue alto en mejorar la calidad de vida de las personas, el 37,5% considera que este impacto fue medio, y el 7,5% lo considera como bajo o ninguno. Con respecto al impacto sobre la mejoría de los ingresos económicos en la comunidad, el 40,0% de las personas percibe que hubo un impacto alto, 45,0% un impacto medio y en 15,0% un impacto bajo o ninguno.

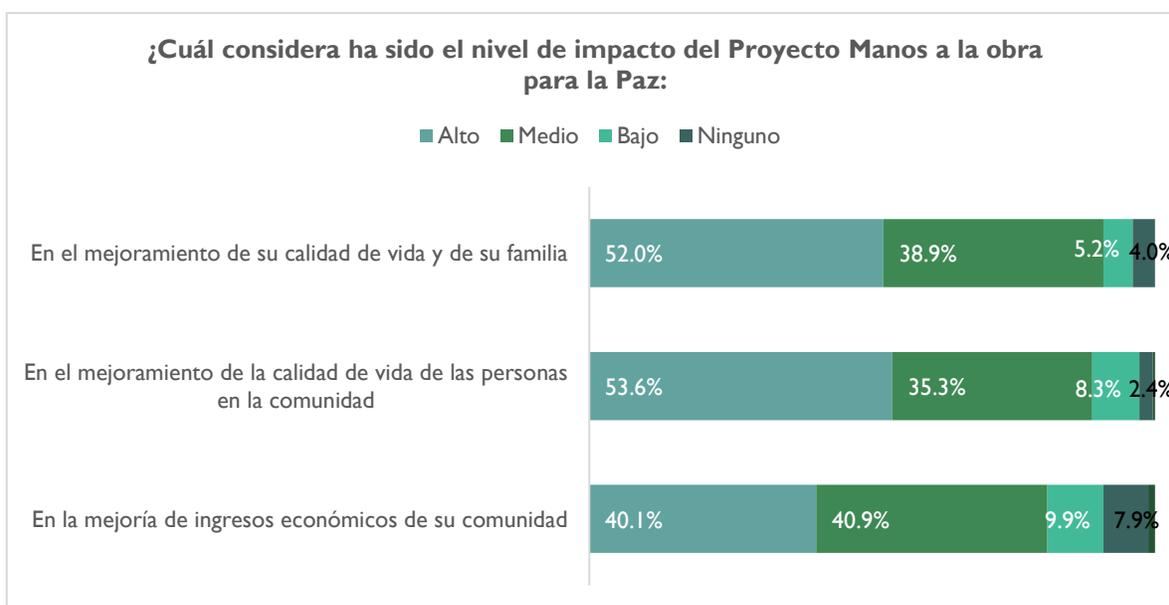
Gráfico 27. Percepción sobre el impacto del proyecto según las Organizaciones de base y JAC



Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con organizaciones de base y JAC participantes en el Proyecto Manos a la Obra para la Paz

La percepción de impacto para los beneficiarios participantes de las obras es similar al de los miembros de las organizaciones. El impacto percibido como el más alto fue el del mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad (el 53,6% lo percibe como alto, el 35,3% como medio). Luego se encuentra el impacto, en el mejoramiento de la calidad de vida de la persona y su familia con una valoración de impacto alto de 52% y medio de 38,9%. Finalmente, el 40,1% de los encuestados considera como alto el impacto del proyecto en el mejoramiento de los ingresos económicos, mismo que es considerado por el 40,9% como medio.

Gráfico 28. Percepción sobre el impacto del proyecto según los beneficiarios



Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con beneficiarios directos del Proyecto Manos a la Obra para la Paz

ISEGORÍA

Los resultados de las gráficas anteriores pueden interpretarse señalando que el proyecto por supuesto que tuvo un impacto importante en impulsar la dinámica local y generar ingresos por un tiempo determinado. Pero asegurar que gracias al proyecto se generaron medios de vida sostenibles, o que se dio un impacto de más largo plazo en el desarrollo económico del territorio, requeriría un análisis más profundo. Quizás los procesos de formación, y los bienes y servicios que las personas pudieron adquirir tienen un efecto de más largo plazo, sin embargo, los ingresos fueron temporales, y una vez culminaron las obras, el Estado se retiró, las organizaciones dejaron de formarse, y los empleos se acabaron.

Sería ambicioso pensar que el proyecto, en 3 o 4 meses que era la duración de las obras, lograra transformaciones más profundas o sostenibles en los territorios. Para que esto sucediera, era necesario integrar al proyecto otros componentes que le apuntaran al desarrollo económico local a través por ejemplo de un componente de formación y generación de empleo continuo, o de la incorporación de un componente de generación de ingresos vinculado a los emprendimientos asociativos acordes con la vocación de cada región, resultado que se quiso integrar al proyecto y que se puede observar en algunas de las formaciones impartidas por parte de la UAESPE, pero que no se evidencia como tal de manera integral en el desarrollo del proyecto.

Hay sin embargo algunos casos interesantes que demuestran el impacto que generó el proyecto en las organizaciones, como es el ejemplo de APANOR en Anorí:

Terminaron siendo buenos para muchas cosas, (refiriéndose a la organización APANOR) que en un momento PNUD decidió no tenerlos más en cuenta en otros municipios (...) Se mejoró la organización a tal punto que a nivel productivo empezaron a comprarle a mejor precio a los cafeteros de Anorí, eso demuestra la solidez financiera. Todo esto permitió apalancar a APANOR para que fuera ejecutor de programas nacionales y de recursos muy importantes, a una dimensión de programas PNIS (Sustitución de Cultivos). Pasaron de tener contratos de 800 millones a ejecuciones de 12.000 o 13.000 millones de pesos, en un tema tan complejo como la sustitución. (Entrevista, funcionario, PNUD, 2021)

Finalmente, según los funcionarios del PNUD, un efecto o impacto no esperado del proyecto fue la bancarización, ya que los beneficiarios contratados tuvieron que abrir cuentas bancarias para recibir los pagos, lo que les ha permitido posteriormente acceder a créditos, pero no se tiene la certeza si es un impacto que perduro en el tiempo

En suma, el impacto del proyecto para las comunidades fue interesante, pero es difícil asegurar que gracias al proyecto se generaron medios de vida sostenibles, o que hubo una transformación en el desarrollo económico del territorio. Las percepciones de los encuestados indican que para la mayoría el proyecto tuvo un impacto medio-alto. Si hubiese habido transformaciones económicas más profundas en el territorio, es posible que el porcentaje de respuestas “impacto alto” fuese mayor. Adicionalmente, una limitación para evaluar ese aspecto es, como se mencionó en las limitaciones de la evaluación en el capítulo de eficiencia, que no se incluyeron mayores indicadores de impacto del proyecto; como las compras locales, o los empleos conseguidos gracias a las capacitaciones del proyecto, y por tanto no es tan fácil medir su resultado.

ISEGORÍA

3.5. Sostenibilidad: 76%

El tema de sostenibilidad debe analizarse desde varias perspectivas; la sostenibilidad técnica de las obras, la sostenibilidad técnica general del proyecto que incluye los procesos y capacidades de las organizaciones de base, y finalmente la sostenibilidad financiera. En términos generales el proyecto no presenta vacíos evidentes en términos de sostenibilidad, aunque tiene algunos retos.

3.5.1. Sostenibilidad técnica: sostenibilidad de las obras y capacidades locales instaladas

Las obras fueron construidas por las personas de la comunidad, entregadas a sus líderes quienes firmaron un acta de entrega la cual los compromete a darles el mantenimiento adecuado. Desde esta perspectiva el proyecto trató de asegurar la sostenibilidad de las mismas.

Adicionalmente las infraestructuras estuvieron bien construidas en el sentido en que no han tenido siniestros, sin embargo, aunque muchas de las obras se encuentran en buen estado, especialmente las que fueron inauguradas más recientemente, entre 2018 y 2019, las primeras obras entregadas en 2016 o 2017 presentan algún deterioro, como es natural. El proyecto no dejó recursos de mantenimiento que las comunidades pudiesen utilizar para reparar o realizar mantenimiento, pues el proyecto debía cumplir con unos tiempos, y no era posible dejar dineros para ejecución posterior.

No obstante lo anterior, son varios los líderes comunitarios que han gestionado recursos al interior de la misma comunidad, o inclusive con las alcaldías locales, para realizar el mantenimiento a las obras. Sin embargo, conseguir estos los recursos representa un reto para las comunidades.

A continuación se incluyen fotos recientes de las obras ejecutadas durante el proyecto Manos a la Obra para la Paz, tomadas durante el levantamiento de información cualitativa en territorio por Isegoría:

Dibulla- Mejoramiento Vía Casa Japón-
Los Alamos (obra entregada en 2017)



Deterioro de la vía por los cursos de agua y falta de mantenimiento



Mantenimiento a la vía realizado por la comunidad de Casa Japón con material reciclado de la Troncal Caribe

ISEGORÍA

Tumaco, El Paraíso- Caseta Comunitaria
(obra entregada en 2018)



Anorí (obras entregadas en 2017-2018)



Caseta comunitaria- vereda San Isidro

Placa polideportiva- vereda La Plancha

Mesetas (obras entregadas en 2018)



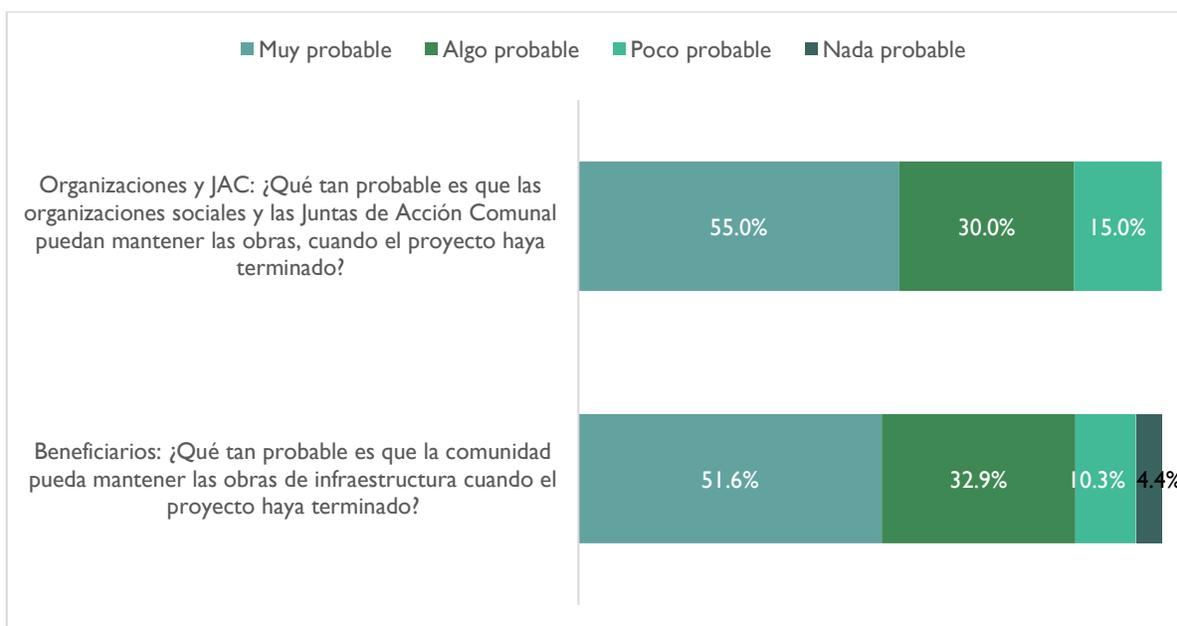
Placa polideportiva-vereda Nueva Esperanza

Caseta comunitaria- vereda Buenavista

ISEGORÍA

La mayoría de la comunidad confía en que va a poder mantener sus obras. Como lo muestra la gráfica 29 a continuación, alrededor de la mitad de los encuestados (51,6%) considera muy probable poder mantener las obras de infraestructura en los próximos años, el 32,9% lo considera algo probable, y solo el 14,7% lo considera poco o nada probable, lo que demuestra que hay confianza y empoderamiento importante de las comunidades frente a sus obras. Similar a las respuestas de las personas beneficiarias, ocurre con la percepción de los miembros de las organizaciones sociales; el 55,0% considera que es muy probable que las obras se puedan mantener una vez termine el proyecto, el 30,0% considera algo probable este hecho y el 15,0% cree que es poco probable que éstas se mantengan.

Gráfico 29. Percepción sobre la sostenibilidad y mantenimiento de las obras



Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con beneficiarios directos, organizaciones de base y JAC participantes en el Proyecto Manos a la Obra para la Paz

Hace falta sin embargo una mayor participación de las autoridades locales y regionales en el proyecto. A pesar de que MOPP intentó involucrar a las alcaldías, puede decirse que su participación fue marginal. Por lo general los alcaldes estuvieron presentes para aprobar las obras que se iban a realizar, y en la inauguración de las mismas, y en algunos casos solo para la inauguración. Como lo dicen algunos beneficiarios de Dibulla, “la alcaldía brilló por su ausencia!”. Habría podido comprometerse a las autoridades locales como actores activos del proyecto, aportando una partida en especie. De hecho, aunque las alcaldías de estos municipios son por lo general pobres, y no tienen recursos financieros, pueden aportar en especie con gastos logísticos para transporte de material, o contribuir con herramientas o materiales para el mantenimiento. También hubiese sido interesante lograr un trabajo con las Gobernaciones, como se ha hecho en el caso de Antioquia, entidades que cuentan con un mayor músculo financiero y que podrían aportar activamente a estos proyectos.

ISEGORÍA

3.5.2. Sostenibilidad de los procesos: capacidades y empoderamiento de las organizaciones

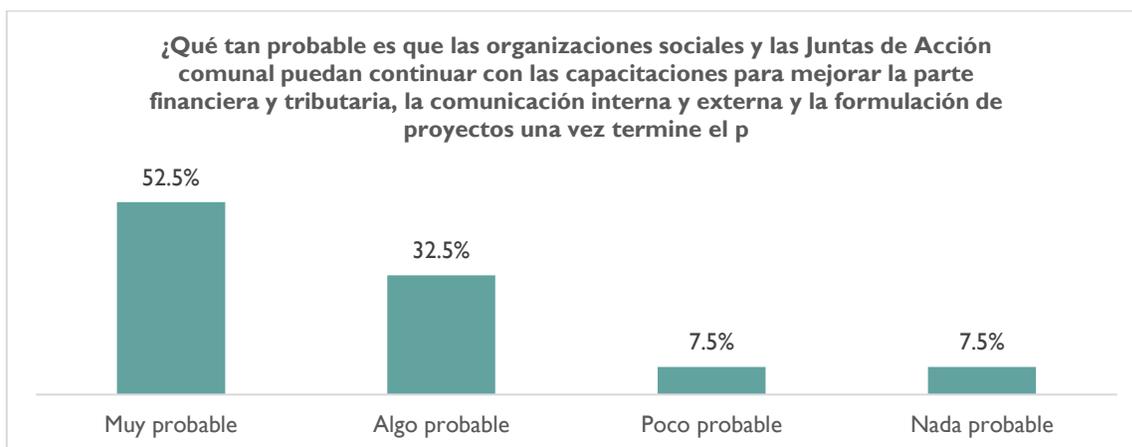
Un acierto importante del proyecto fue la sostenibilidad que se propuso generar desde el componente de fortalecimiento organizacional comunitario. Gracias a los procesos de formación y trabajo con las organizaciones sociales y de base, se permitió empoderar a las comunidades para que se volvieran dueñas de sus propios procesos.

Los líderes y miembros de las organizaciones de base como las JAC, participaron activamente en la priorización de las obras, en la selección de los beneficiarios y en la contratación de los mismos. Manejaron también los recursos financieros. Y esto aseguró que una vez finalizado el proyecto y retirado el PNUD, la comunidad pudiera continuar con el mantenimiento o mejora de las obras e incluso gestionar nuevas obras de infraestructura. Este es el caso de la caseta comunitaria de la vereda buena vista en Mesetas para la cual la comunidad consiguió recursos adicionales de la Cruz Roja destinados a su mejoramiento. También es el caso de la vereda Nueva Esperanza en Mesetas, obra para la que sobró material, y la comunidad quiere hoy aprovechar para ampliar y arreglar la escuela con ayuda de la FAO.

El proyecto Manos a la Obra nos enseñó que somos capaces de ejecutar proyectos, que podemos manejar fondos. Si, el aprendizaje más grande es que somos capaces. (Entrevista, JAC El Paraíso, 2021)

Las encuestas a organizaciones evidencian la capacidad de las personas para continuar procesos que inició Manos a la Obra para la Paz. El 85,0% de los encuestados considera probable, el 52,5% muy probable y el 32,5% probable, que las organizaciones sociales y las JAC puedan continuar con las capacitaciones para mejorar las capacidades y empoderamiento de las organizaciones. Únicamente el 15,0% de las personas encuestadas considera esto improbable.

Gráfico 30. Percepción de las organizaciones sobre la sostenibilidad de los procesos de capacitación para el fortalecimiento organizacional una vez termine el proyecto



Elaboración: Isegoría, 2021. Encuesta con organizaciones de base y JAC participantes en el Proyecto Manos a la Obra para la Paz

ISEGORÍA

3.5.3. Sostenibilidad financiera: nuevos proyectos que se inspiran en Manos a la Obra para la Paz.

Respecto de la sostenibilidad financiera, el proyecto *Manos a la obra para la paz* finalizó en 2020, y con ello se agotaron los recursos financieros. Como se mencionó arriba, el proyecto no dejó partidas para mantenimiento o reparación de las obras, ni pensó en tener una fase adicional o continuación del proyecto MOPP como tal.

No obstante, desde 2019, e inspirados en Manos a la Obra para la Paz, el PNUD ha conseguido recursos por cerca de 10 millones de dólares para implementar proyectos relacionados con infraestructura en municipios afectados por el conflicto armado. Es el caso de “Infraestructura para el Desarrollo” iniciativa impulsada por el PNUD y la ART que tiene como objetivo justamente construir infraestructura en estos territorios PDET. La diferencia con Manos a la Obra para la Paz es que este proyecto considera además de obras de pequeña infraestructura, obras un poco más grandes de hasta 150,000 dólares. También tiene en cuenta otros componente innovadores que no estuvieron tan presente en MOPP; estos son el componente de proyectos productivos o el componente ambiental que mencionamos anteriormente.

Otros proyectos interesantes han sido los financiados tanto por la Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación de la Presidencia de la República como por el MPTF; que incluyen trabajos en Nariño y en Chocó, en este último enfocado en mejoramiento de vías. También consideran estos proyectos líneas de trabajo en proyectos productivos con el objetivo de no solo atender a la población con recursos para el trabajo sino con recursos para alcanzar la productividad.

Se está pasando de la metodología de *cash for work*, con un enfoque humanitario para salir de la crisis, a una metodología de “cash for productivity” que incluye el componente de proyectos productivos e incentivos a la productividad (Entrevista, funcionario PNUD, 2021)

Los retos de sostenibilidad son varios. El principal, que le apuntaría a garantizar en definitiva a sostenibilidad técnica y financiera del proyecto sería lograr que el Gobierno Nacional (ART), y regional (Gobernaciones) adoptaran el modelo de *Manos a la Obra para la Paz* y los proyectos posteriores que en este se inspiran, como política pública. Por lo pronto ART ha continuado con la realización de obras de infraestructura como parte de los contratos plan y de los planes de desarrollo municipales y departamentales y dentro de los PDET. También tiene la ART una subdirección de Infraestructura y hábitat que se dedica a implementar la Estrategia de Proyectos de Pequeña Infraestructura Social y Comunitaria PIC que permite de alguna manera que los objetivos de MOPP se sigan desarrollando. No obstante, no es claro que tanto de la metodología del MOPP en especial del componente organizacional, haya sido incorporada por el Gobierno. Tampoco es claro que tanto involucramiento y apropiación tiene el Gobierno en los nuevos proyectos de infraestructura mencionados arriba, y que se están desarrollando por parte del PNUD.

Finalmente, hay que señalar que el proyecto pudo superar los cambios de Gobierno y que en general no se evidenció que los resultados del mismo se vieran afectados por los cambios de visiones de gobierno de Santos a Duque frente al tema de la paz, ni por los cambios de funcionarios o entidades que asumieron estos temas. Esto es algo positivo, y puede deberse en parte a la participación fuerte y activa de las comunidades que van más allá del Gobierno de turno. Hace falta sin embargo

ISEGORÍA

involucrar a las autoridades locales y regionales como se mencionó anteriormente, y tener un proyecto de Estado que trabaje en esta línea de infraestructura y le apunte a recuperar social y económicamente los territorios afectados por el conflicto, desde una visión integral y holística. Aunque existen iniciativas como la del programa de *obras por impuestos*, o los *PIC*, aún falta lograr ejecutar más y mejores estrategias y programas que logren un mayor impacto, así como la transformación económica y social real de aquellos territorios afectados por el conflicto.

4. Lecciones aprendidas

- El enfoque basado en la comunidad que involucró a los líderes y organizaciones de base desde el inicio del proyecto, fue clave para su éxito y sostenibilidad.
- Involucrar a la comunidad con convicción y sin imposición resulta positivo: el proyecto logró hablarles a las comunidades con la verdad y aterrizar las expectativas del proyecto lo que resultó en una buena participación y empoderamiento de las mismas.
- Las pequeñas obras de infraestructura, aun cuando representan una inversión pequeña, pueden generar impactos importantes en el tejido social y economía de comunidades rurales, pobres, y afectadas por el conflicto.
- Las organizaciones de base por más pequeñas o inexpertas que sean, si tienen la motivación y capacitación adecuadas, son capaces de lograr los resultados esperados y dar un uso apropiado, eficiente y transparente a los recursos recibidos.
- Vincular a la institucionalidad nacional y local desde el inicio de los procesos es clave: cuando el Gobierno nacional y las autoridades locales son incluidas y reconocidas desde el principio como ese primer responsable, los procesos resultan más exitosos.
- Cuando se diseñe un proyecto de este tipo, es importante levantar una línea de base completa tanto de entrada como de salida, así como incluir indicadores de impacto precisos, que permitan medir las transformaciones e impactos que se generan.
- Al momento de diseñar una estrategia de género en proyectos de pequeña infraestructura, y en particular al formular el indicador de mujeres contratadas en las obras, es necesario considerar el contexto cultural de las comunidades, así como sus capacidades y habilidades. No necesariamente una meta de paridad 50-50 es la adecuada, y hay otras maneras de abordar el enfoque de género.

5. Conclusiones

- El proyecto manos a la obra para la paz fue efectivo en lograr las metas y resultados esperados en términos de obras entregadas, personas capacitadas y beneficiarios contratados. También fue efectivo en alcanzar los efectos esperados de generar confianza, fortalecer a las organizaciones de base y generar ingresos para impulsar la economía local en los territorios PDET afectados por el conflicto.
- El proyecto también fue pertinente, coherente, útil y relevante para todos los socios, aliados y beneficiarios del proyecto; Gobierno, PNUD, y comunidades involucradas. Tuvo coherencia con los planes y políticas del gobierno en una coyuntura de firma de los Acuerdos de Paz y en el contexto del posconflicto. Respondió a los lineamientos del UNDAF, la Agenda 2030 y los ODS, y a las necesidades de unas comunidades pobres, rurales y alejadas donde el Estado había hecho poca presencia.

ISEGORÍA

- No obstante, en términos de impacto sería ambicioso pensar que un proyecto que dura para la comunidad lo que se toman la construcción de las obras, 3/ 4 meses, fuese a lograr transformaciones más profundas y sostenibles en los territorios en el sentido de alcanzar el desarrollo económico o generar medios de vida sostenibles. Para que esto fuese posible, el proyecto se debía haber diseñado con un enfoque más innovador, integral y holístico que incluyera componentes como el de proyectos productivos, y que involucrara de manera más activa a las autoridades locales y regionales.
- En relación a la eficiencia, el proyecto fue costo eficiente en términos presupuestales y financieros, pero tuvo algunos retos en cuanto al recurso humano y logístico. Quizás hubiese sido más eficiente contar con más personal en campo y menos en el nivel central. La planificación debió ser mejor para que los tiempos de la formación a las organizaciones coincidieran con la ejecución de las obras. No siempre fue así. Igualmente, las dificultades de comunicación y coordinación entre el nivel central y territorial tanto del mismo PNUD como entre el PNUD y la ART, pudieron afectar de alguna manera la eficiencia del proyecto.
- También, factores externos como las condiciones de inseguridad en los territorios y la pandemia del Covid-19 impactaron los planes y el cronograma del proyecto, pues las visitas al terreno, y el seguimiento y trabajo en campo se vieron limitados. No obstante, el PNUD supo adaptarse a estas situaciones.
- En términos de sostenibilidad, el proyecto no tuvo vacíos significativos en cuanto a la sostenibilidad técnica o financiera, aunque sí presenta sus retos. La sostenibilidad técnica de las obras se quiso asegurar involucrando a la comunidad desde el inicio del proyecto; en la selección y contratación de beneficiarios, la ejecución de las obras y el compromiso de recibir y mantener las infraestructuras. En general las obras no sufrieron siniestros, la mayoría se encuentran en buen estado y han recibido el mantenimiento que corresponde. Hubiese sido importante sin embargo dejar una partida del presupuesto para un mantenimiento inicial, y/o involucrar a las autoridades locales y regionales para la sostenibilidad de las mismas.
- En cuanto a la sostenibilidad financiera, aunque el proyecto ya culminó, y con este se agotaron los recursos, el PNUD se encuentra ejecutando recursos importantes en nuevos proyectos, como el de “Infraestructura para el Desarrollo”, que inspirados en MOPP, le apuestan a construir infraestructura en territorios afectados por el conflicto, pero que incluyen mejoras e innovaciones derivados de las lecciones aprendidas de MOPP.
- Para garantizar la sostenibilidad de un proyecto como estos, es necesario que el Gobierno se apropie de la metodología y convierta el proyecto en una política pública. Aunque hay esfuerzos del Gobierno para impulsar proyectos en estos temas de infraestructura hay limitaciones de alcance y presupuestales, así como ausencia de una estrategia integral, que involucre el componente productivo, de empleabilidad y emprendimiento a través de proyectos productivos, para lograr un verdadero impacto y reconstrucción económica y social de las personas y territorios afectados por el conflicto.

6. Recomendaciones

- Desde el diseño del proyecto, hubiese sido importante incorporar al mismo con un enfoque más integral, innovador y holístico, en el sentido de no solo tener en cuenta el

ISEGORÍA

fortalecimiento de las organizaciones, la contratación de beneficiarios o la entrega de obras, pero involucrar de manera más fuerte, el componente de generación de ingresos; por ejemplo, los procesos de formación anclados a la generación de empleo o proyectos productivos individuales y/o colectivos. Aunque *Manos a la Obra para la Paz* tuvo esta intención, la cual se refleja en algunos planes y documentos del proyecto, ésta no se llevó a la práctica de manera sistemática o no fue suficientemente desarrollada.

- Una oportunidad interesante que hubiera podido aprovecharse de mejor manera fue el componente ambiental. Aunque se dieron formaciones a las organizaciones sociales en materia ambiental, e incluso este fue uno de los temas más apetecidos por quienes recibieron las capacitaciones, el proyecto hubiese podido evidenciar mejor su contribución al medio ambiente a través por ejemplo de la utilización de materiales sostenibles en las obras, la medición de su huella ambiental, o la implementación de estrategias de protección a la biodiversidad o la compensación ambiental.
- Desde la planificación hubiese sido importante involucrar más activamente a las autoridades locales y regionales; alcaldías y gobernaciones, así como al sector privado, para lograr mayor sostenibilidad, responder mejor a la vocación productiva regional y lograr un mayor impacto en términos del desarrollo económico de los territorios. En este sentido es muy importante involucrar a la comunidad como el actor principal, pero que éste no lleve a la desinstitucionalización de los procesos.
- Al diseñar la estrategia de género de próximos proyectos de este tipo, es importante tener en cuenta el contexto cultural de las comunidades que se van a incluir, así como diseñar metas de igualdad de género que involucren procesos de sensibilización frente a roles y estereotipos de género con la comunidad y con las organizaciones de base y JAC que realizan la contratación; para que efectivamente se pueda responder a la naturaleza del proyecto y a las metas en paridad de género.
- En próximos proyectos sería interesante prever un tiempo adicional posterior a la finalización del proyecto, para realizar un acompañamiento o veeduría, que permita verificar el estado de las organizaciones de base y JAC, en cuanto al fortalecimiento organizacional; y de las obras entregadas, un tiempo después de finalizado el proceso.

7. Anexos

7.1. Tabla dinámica beneficiarios directos y organizaciones de base

Se adjunta en Excel.

7.2. Base de datos beneficiarios directos

Se adjunta en Excel.

7.3. Base de datos organizaciones de base

Se adjunta en Excel.

7.4. Matriz de calificación del proyecto

Se adjunta en Excel.