

# ***Evaluación final de la Intervención Integradora financiada por el MPTF "Reconciliación, educación y reactivación económica para la transformación territorial del Chocó"***

***Proyecto 1: Infraestructura para el desarrollo: Fortalecimiento a la reactivación económica y recuperación/sostenibilidad ambiental en comunidades étnicas de los municipios de Carmen de Darién y Riosucio en el Departamento de Chocó***

***Proyecto 2: Tejiendo lazos comunitarios para la educación, la reconciliación y la consolidación de la paz en los municipios de Carmen del Darién y Riosucio en el marco de sus PDET***

**Plazo de la evaluación y fecha del informe:**

**5 meses- 6 de agosto 2023**

**Países de la intervención de la evaluación:**

**Colombia**

**Nombres y organizaciones de los Evaluadores:**

Andrés Gordillo- Lucía Llanes- Paola Mameli-  
Santiago Restrepo- Sofía Correa- Camilo Roselli-  
Felipe Castillejo- Marcela Hernández- Maribel  
López- Patricia Freire- Elsa Villamarín- Maritza  
Sepúlveda- **Isegoría S.A.S**

**Nombre de la organización que encarga la  
evaluación:**

Programa de las Naciones Unidas para el  
Desarrollo (PNUD)

***Producto 3. Informe Final***

**Bogotá, Colombia. Agosto 2023**

## Agradecimientos

Agradecemos en primer lugar a las comunidades y personas que en Carmen de Darién y Riosucio dispusieron de su tiempo para participar en los espacios y compartir sus experiencias y conocimiento sobre los Proyectos, e incluso compartiendo en algunos casos vivencias personales que muestran los retos tienen al vivir en una zona con una historia y contexto particulares.

Agradecemos a las personas funcionarias de las instituciones públicas, municipales, regionales y nacionales por la disposición y tiempo para contribuir a la evaluación con sus apreciaciones sobre el proyecto.

Finalmente, agradecemos a las Agencias del Sistema de Naciones Unidas y a su personal tanto en territorio como a nivel nacional por el esfuerzo y el ánimo para contribuir a comprender los proyectos y para hacer una labor de autocrítica, siempre pensando en la forma de mejorar los proyectos, el trabajo de las agencias, para provecho de las poblaciones beneficiarias.

**Isegoría S.A.S.**

## Datos Informativos sobre los Proyectos y la Evaluación

Tabla 1. Proyecto Infraestructura para el Desarrollo: Fortalecimiento a la reactivación económica y recuperación y sostenibilidad ambiental

Información del proyecto	
Título del proyecto	<b>Infraestructura para el Desarrollo: Fortalecimiento a la reactivación económica y recuperación y sostenibilidad ambiental</b>
ID de Atlas	00123292. N°. del output: 001266662 - 00126663
Efecto y producto institucionales	Contribuir a la reactivación económica rural, seguridad alimentaria, conservación del bosque natural, así como la superación de barreras de género, a partir del fortalecimiento de medios de vida locales y de las cadenas de valor de mayor potencial, con enfoque étnico.
País	Colombia
Municipio- Departamento	Riosucio y Carmen del Darién, Departamento del Chocó
Región	América Latina y el Caribe
Fecha de la firma del documento proyecto	Diciembre 2020
Fechas del Proyecto	<b>Inicio</b>
	<b>Finalización</b>
Presupuesto comprometido	Monto aprobado US\$ 3.000.000 (Monto Comprometido: \$24.655- Monto gastado: US \$ 2.962.757)
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación	US \$ 2.962.757
Fuente de Financiación	MPTF- Contrapartida: ART
Parte encargada de la ejecución	Agencia líder: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Programa Mundial de Alimentos (PMA)

Elaboración Isegoría

Tabla 2. Proyecto Tejiendo lazos comunitarios para la educación, la reconciliación y la consolidación de paz

Información del proyecto	
Título del proyecto	<b>Tejiendo lazos comunitarios para la educación, la reconciliación y la consolidación de paz</b>
ID de Atlas	00134798. N° del output: 00126299 - 00126300 - 00126301 - 00126302
Efecto y producto institucionales	Contribuir a la consolidación de la paz territorial en el Carmen del Darién y Riosucio, Chocó, con la implementación de iniciativas institucionales y comunitarias en el marco de sus PDET, con énfasis en las relacionadas con mujer rural y género, que aporten al desarrollo de los pilares de educación rural y reconciliación y convivencia, el fortalecimiento de capacidades comunitarias e instituciones y generación de confianza.
País	Colombia
Municipio- Departamento	Riosucio y Carmen del Darién, Departamento del Chocó
Región	América Latina y el Caribe
Fecha de la firma del documento proyecto	Enero de 2021
Fechas del Proyecto	<b>Inicio</b>
	<b>Finalización</b>
Presupuesto comprometido	Monto aprobado US\$ 1.880.343 (Monto Comprometido: \$245.018- Monto gastado: US \$ 1.486.043)
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación	US \$ 1.486.043
Fuente de Financiación	MPTF- Contrapartida: ART
Parte encargada de la ejecución	Agencia líder: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) ONU Mujeres (UNW)

Elaboración Isegoría

Tabla 3. Información sobre la evaluación

Información sobre la evaluación	
Tipo de la evaluación	Resultados final de la Intervención Integradora
Final, revisión de mitad de períodos u otros	Final
Período objeto de la evaluación	<b>Inicio</b>
	<b>Finalización</b>
Evaluadores	Andrés Gordillo- Camilo Roselli- Felipe Castillejo- Elsa Villamarín- Lucía Llanes- Marcela Hernández- Maribel López- Maritza Sepúlveda- Paola Mameli- Patricia Freire- Santiago Restrepo- Sofía Correa ag@isegoria.co- camilo@isegoria.co- felipe@isegoria.co- elsa@isegoria.co- lucia@isegoria.co- em.hernandez@uniandes.edu.co- maribellopezortiz2023@outlook.com - maritzasepulveda840@gmail.com- paola@isegoria.co- patricia@isegoria.co- srestre@gmail.com- lorena.correa01@est.uexternado.edu.co
Dirección de correo electrónico de los evaluadores	
Fechas de la evaluación	<b>Inicio</b>
	<b>Finalización</b>

Elaboración Isegoría

## Contenido

1.	Resumen ejecutivo.....	7
1.1.	Intervención Integradora.....	7
1.2.	Proyecto Reactivación Económica.....	8
1.3.	Proyecto Reconciliación.....	9
1.4.	Recomendaciones.....	10
2.	Introducción.....	12
3.	Descripción de la Intervención Integradora.....	13
4.	Objetivos y alcance de la evaluación.....	16
4.1.	General.....	16
4.2.	Específicos.....	16
4.3.	Alcance.....	16
5.	Enfoque y métodos de la Evaluación.....	20
5.1.	Teoría del cambio.....	20
5.2.	Enfoque realista.....	21
5.3.	Metodología de la evaluación.....	21
5.4.	Estrategia de recolección de información.....	25
6.	Proyecto MPTF Reactivación Económica (RE).....	31
6.1.	Análisis de datos.....	31
6.2.	Hallazgos.....	61
6.3.	Conclusiones.....	64
7.	Proyecto MPTF Reconciliación (R).....	69
7.1.	Análisis de datos.....	69
7.2.	Hallazgos.....	105
7.3.	Conclusiones.....	108
8.	Análisis de la Intervención Integradora (I).....	114
8.1.	Hallazgos.....	118
8.2.	Conclusiones.....	119
9.	Recomendaciones.....	121
10.	Buenas prácticas y lecciones aprendidas.....	127
10.1.	Buenas prácticas.....	127
10.2.	Lecciones aprendidas.....	130
11.	Bibliografía.....	133
12.	Anexos.....	135

## Lista de figuras

Figura 1. Alcance geográfico.....	16
Figura 2. Tipo de triangulación.....	24

## Lista de tablas

Tabla 1. Proyecto Infraestructura para el Desarrollo: Fortalecimiento a la reactivación económica y recuperación y sostenibilidad ambiental.....	3
Tabla 2. Proyecto Tejiendo lazos comunitarios para la educación, la reconciliación y la consolidación de paz.....	3
Tabla 3. Información sobre la evaluación.....	3
Tabla 4. siglas y abreviaturas.....	5
Tabla 5. Documentos Revisados por Proyectos.....	25
Tabla 6. Trabajo de campo virtual.....	28
Tabla 7. Trabajo de campo presencial.....	28
Tabla 8. Limitaciones y medidas de mitigación.....	29
Tabla 9. Hallazgos Pertinencia Reactivación Económica.....	61
Tabla 10. Hallazgos Eficacia Reactivación Económica.....	61
Tabla 11. Hallazgos Eficacia Reactivación Económica.....	62
Tabla 12. Hallazgos Coordinación Reactivación Económica.....	63
Tabla 13. Hallazgos Sostenibilidad Reactivación Económica.....	63
Tabla 14. Hallazgos Pertinencia Reconciliación.....	105
Tabla 15. Hallazgos Eficacia Reconciliación.....	105
Tabla 16. Hallazgos Eficiencia Reconciliación.....	106
Tabla 17. Hallazgos Coordinación Reconciliación.....	107
Tabla 18. Hallazgos Sostenibilidad Reconciliación.....	108
Tabla 19. Hallazgo Coordinación Intervención Integradora.....	118

## Lista de siglas y abreviaturas

Tabla 4. siglas y abreviaturas

Siglas- Abreviaturas	Definición
ART	Agencia de Renovación del Territorio
Covid-19	Enfermedad por el nuevo coronavirus
C	Hallazgo de Coordinación
CI	Coordinación en Intervención Integradora
CR	Coordinación en Proyecto MPTF Reconciliación
CRE	Coordinación en Proyecto MPTF Reactivación Económica

<b>CPD</b>	Country Programme Document
<b>E</b>	Hallazgo de Eficiencia
<b>ELC</b>	Equipos Locales de Coordinación
<b>ER</b>	Eficiencia en Proyecto MPTF Reconciliación
<b>ERE</b>	Eficiencia en Proyecto MPTF Reactivación Económica
<b>ETCR</b>	Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación
<b>I</b>	Intervención Integradora
<b>K</b>	Hallazgo de Eficacia
<b>KR</b>	Eficacia en Proyecto MPTF Reconciliación
<b>KRE</b>	Eficacia en Proyecto MPTF Reactivación Económica
<b>MPTF</b>	Fondo Multidonante de Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OECD</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>ONU Mujeres</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer
<b>P</b>	Hallazgo de Pertinencia
<b>PATR</b>	Planes de Acción para la Transformación Regional
<b>PBF</b>	Peace Building Fund – Fondo de Consolidación de Paz de la ONU
<b>PDET</b>	Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial
<b>PDETE</b>	Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial Étnico
<b>PMA</b>	Programa Mundial de Alimentos
<b>PMTR</b>	Pacto Municipal para la Transformación Regional
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PR</b>	Pertinencia en Proyecto MPTF Reconciliación
<b>PRE</b>	Pertinencia en Proyecto MPTF Reactivación Económica
<b>PRODOC</b>	Documento de Proyecto
<b>Proyecto de Reactivación</b>	Fortalecimiento a la reactivación económica y la recuperación/sostenibilidad ambiental en comunidades étnicas de los municipios de Carmen del Darién y Riosucio
<b>Proyecto Reconciliación</b>	Tejiendo lazos comunitarios para la educación, la reconciliación y la consolidación de la Paz en los municipios de Carmen del Darién y Riosucio
<b>R</b>	Proyecto MPTF Reconciliación
<b>RE</b>	Proyecto MPTF Reactivación Económica
<b>SNU</b>	Sistema de las Naciones Unidas
<b>S</b>	Hallazgo de Sostenibilidad
<b>SR</b>	Sostenibilidad en Proyecto MPTF Reconciliación
<b>SRE</b>	Sostenibilidad en Proyecto MPTF Reactivación Económica
<b>UNEG</b>	United Nations Evaluation Group
<b>UNICEF</b>	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
<b>UNSDCF</b>	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
<b>VBG</b>	violencias basadas en género
<b>ZVTN</b>	Zonas Veredales Transitorias de Normalización

Elaboración Isegoría

## 1. Resumen ejecutivo

La “Intervención integradora reconciliación, educación y reactivación económica para la transformación territorial del Chocó”, financiada por el Fondo Multidonante de Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz, se compone de dos proyectos para la transformación territorial de Riosucio y Carmen del Darién, Chocó, en el marco de sus Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), y se llevó a cabo como parte del apoyo al gobierno nacional en la implementación del Acuerdo de Paz, en alianza con la Agencia para la Renovación del Territorio (ART), desde abril de 2021 a junio de 2023.

El proyecto “Tejiendo lazos comunitarios para la educación, la reconciliación y la consolidación de paz” (en adelante “Proyecto de Reconciliación”) fue liderado por el área de Paz del PNUD y participaron ONU Mujeres y UNICEF, contó con un presupuesto de 1,8 millones de dólares y su objetivo principal fue contribuir a la consolidación de la paz territorial en los municipios priorizados, con la implementación de iniciativas en educación, reconciliación, convivencia y construcción de paz, con énfasis en mujer rural en el marco de sus PDET, fortaleciendo capacidades comunitarias e institucionales, y generando confianza.

El proyecto “Infraestructura para el desarrollo: Fortalecimiento a la reactivación económica y recuperación y sostenibilidad ambiental” (en adelante “Proyecto de Reactivación”) contó con una inversión de 3 millones de dólares, estuvo liderado por el área de Reducción de Pobreza e Inequidad del PNUD y participó PMA y su objetivo principal fue fortalecer los medios de vida y cadenas de valor contribuyendo a la reactivación económica rural, la seguridad alimentaria, la sostenibilidad ambiental y la superación de barreras de género.

Para el desarrollo de la evaluación se aplicaron las pautas, normas y procedimientos del PNUD según la Guía de Evaluación del PNUD. La evaluación utilizó métodos mixtos de investigación y aplicó una estrategia de triangulación de datos y actores y métodos. Se empleó información secundaria de los dos Proyectos y de documentos de la ART. La información primaria provino de la aplicación de 33 entrevistas a personas del fondo donante, de las agencias del Sistema de Naciones Unidas, de entidades gubernamentales del nivel nacional y territorial, de aliados estratégicos y socios implementadores, de personas beneficiarias y de 18 grupos focales de mujeres, adolescentes, consejos comunitarios, comunidad educativa, estudiantes, en los municipios de Carmen del Darién y Riosucio. Participaron en entrevistas y grupos focales en total 188 personas en la evaluación, de las cuales el 76% fueron mujeres.

El objetivo general de la evaluación fue analizar de manera cualitativa y cuantitativa el cumplimiento de los objetivos, logro de resultados, los posibles impactos sociales y económicos generados, considerando los criterios de evaluación de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y enfoques diferenciales de la intervención integradora y ambos proyectos. A continuación, se presentan los principales resultados de la evaluación para los proyectos de la Intervención Integradora por cada uno de los criterios.

### 1.1. Intervención Integradora

La Intervención Integradora entendida como “proyectos que integran componentes de distintos sectores de desarrollo y construcción de paz, bajo un enfoque territorial y con visión de mediano plazo” que se articulan a la implementación de los PDET para mejorar las condiciones de vida de las personas de los territorios PDET (Fondo Multidonante, 2022), logró cambios articulados y complementarios en diferentes sectores del desarrollo a través de la intervención de distintas agencias con sus fortalezas técnicas, entendiendo el territorio como una unidad. El fortalecimiento de los

medios de vida, de la cultura y la educación se logró fortaleciendo las autoridades, instituciones y organizaciones comunitarias, estas últimas participando en la formulación, implementación y seguimiento de las iniciativas PDET desarrolladas. De forma transversal se contribuyó a la igualdad de género, a la formación tanto en conocimiento como en habilidades blandas, creando con todo ello un entorno más favorable para la convivencia y para oportunidades y perspectivas para los jóvenes protegiendo sus trayectorias educativas con el apoyo de familias, instituciones y autoridades.

El trabajo conjunto interagencial requirió coordinación tanto a nivel de la Intervención como de los proyectos. Los Proyectos lograron una coordinación operativa para entrar en territorio, presentarse como una unidad ante la comunidad, y realizar acuerdos básicos de operación, monitoreo y evaluación y rendición de cuentas. Algunas coordinaciones programáticas entre los proyectos surgieron más en territorio de la necesidad y oportunidad, que de una planeación previa.

Los comités de gestión sirvieron para coordinar diversos aspectos, pero al estar tan separados en el tiempo dificultaban una coordinación en tiempo real. Se presentaron dificultades de comunicación al interior de los dos Proyectos y entre el personal de ambos, desde aspectos operativos como enterarse de actividades o reuniones, hasta aspectos de información sobre aspectos estratégicos de los Proyectos.

Aunque los gastos en misiones se rotaron entre agencias y los gastos como videos o evaluación se compartieron entre ambos proyectos y fueron asignados a la agencia líder (PNUD), la definición de acciones interagenciales se dificultó por la ausencia de un presupuesto para tal fin, la diferencia entre los tiempos y procesos administrativos de cada agencia y la falta de una cultura más arraigada de interagencialidad.

## 1.2. Proyecto Reactivación Económica

### Pertinencia

El proyecto fue pertinente al diseñarse en respuesta a las necesidades identificadas por las comunidades en cuanto a producción, seguridad alimentaria e ingresos, y al abordarlos con enfoque de género, a través de organizaciones de mujeres y fortaleciendo sus capacidades, y contratándolas en roles tradicionalmente masculinos. La concertación y participación de las autoridades locales, como consejos comunitarios, también favoreció la pertinencia del proyecto, aunque esta hubiera podido ser mayor en cuanto a algunos tramos viales consultado de forma más amplia a las comunidades locales.

### Eficacia

El proyecto cumplió con la gran mayoría de objetivos y productos, fortaleciendo el tejido socioeconómico de manera integrada, desde las autoridades locales y organizaciones, con transporte, medios de vida, seguridad alimentaria, con técnicas sostenibles, contribuyendo a la estabilización del territorio. Este logro obedeció, entre otros, al diseño claro del proyecto, el involucramiento de las comunidades, la presencia del SNU en territorio desde 2017, y la flexibilidad para adaptarse a los cambios. Adicionalmente, en el proyecto se destacaron los enfoques de género, derecho a la participación y sostenibilidad ambiental. En los enfoques étnico y de derechos humanos cabría incluir de forma más amplia a las minorías de la región. Más allá de acciones aisladas, no se incluyó el enfoque de discapacidad en el proyecto.

### Eficiencia

La vinculación de personal y de organizaciones del territorio y el uso de materiales locales y el apalancamiento de recursos de distintas fuentes produjeron eficiencia en el proyecto, aunque las gestiones para obtener recursos adicionales no fueron sistemáticas. Por otro lado, en muchas

iniciativas se subestimó la duración real los procesos de las agencias y de los territorios, dadas las condiciones del contexto. Adicionalmente, hizo falta contemplar de forma suficiente el tiempo que requiere la lectura de territorio, los espacios de socialización y concertación.

El Proyecto generó espacios para que las agencias desplegaran su experticia, logrando eficiencia en recursos técnicos. Sin embargo, cabría identificar mecánicas que faciliten el desarrollo metodológico de esa construcción conjunta. El seguimiento y monitoreo del proyecto fue eficiente al realizarse desde la intervención integradora y al tener una sola evaluación. No obstante, se presentaron dificultades en la armonización en los tiempos de las agencias, como en el cumplimiento de cronogramas y entregas de información. El Proyecto realizó una gestión eficiente de los recursos y su ejecución financiera fue del 99% con corte a junio de 2023.

### Sostenibilidad

La presencia de grupos armados puede generar interrupciones en la operación de las iniciativas y en el entorno seguro de la comunidad. Por otro lado, Carmen del Darién y Riosucio cuentan con restricciones presupuestales y una dependencia fiscal importante, que pueden afectar la capacidad de realizar mantenimiento en las obras de infraestructura y/o en contribuciones adicionales a otras iniciativas del proyecto.

La participación de la comunidad y las capacidades, el conocimiento, la confianza y el fortalecimiento organizacional que dejó el proyecto son factores que contribuyen a que las iniciativas tengan mayores probabilidades de perdurar en el tiempo.

## 1.3. Proyecto Reconciliación

### Pertinencia

El Proyecto fue pertinente al estructurarse a través de la participación comunitaria, con base en los PMTR y PATR articulándose así con los PDET, al trabajar con organizaciones locales conocedoras del territorio, contribuyendo así a las políticas públicas y prioridades municipales, regionales y nacionales. Aunque el proceso fue participativo, algunas personas en territorio manifestaron que hubiera sido deseable una participación con una representación más amplia.

### Eficacia

El proyecto cumplió con la gran mayoría de los objetivos y productos, a lo que contribuyó un diseño claro del proyecto, así como la participación de las autoridades, consejos comunitarios, alcaldías y organizaciones locales, entre otros. El Proyecto fortaleció las capacidades de la ART, los municipios y los consejos comunitarios en políticas públicas y planes de etnodesarrollo con enfoque de género. Las seccionales educativas a nivel regional y municipal, así como las instituciones educativas, obtuvieron herramientas, insumos, capacitaciones y asesorías para fortalecer la protección de las trayectorias educativas y transmitir este conocimiento. Las organizaciones sociales del territorio fortalecieron sus capacidades de gestión al diseñar e implementar proyectos de las iniciativas de los PDET, y surgieron nuevos liderazgos. El proyecto logró el fortalecimiento del tejido social y contribuyó a la reconciliación y convivencia también mediante iniciativas de convivencia, integración, recuperación de saberes ancestrales, torneos deportivos, espacios y equipos adecuados para la transmisión y difusión de la cultura, la educación, además de fortalecer las instituciones de paz. Por otra parte, en iniciativas puntuales como, los emprendimientos de reciclaje y confecciones, cabría haberlos consolidado y dejarlos en una fase más avanzada en la medida en que todavía tenían varias dificultades para su adecuado funcionamiento.

El proyecto diseñó e implementó enfoques transversales bien definidos en género; niñas, niños y adolescentes; derecho a la participación; étnico; víctimas del conflicto; y derechos humanos. El enfoque de sostenibilidad ambiental no se incluyó en el diseño, pero en la implementación se realizaron acciones significativas en pro del medioambiente del territorio. El proyecto no contó con un enfoque de discapacidad.

### Eficiencia

El Proyecto fue eficiente al asignar recursos humanos con conocimiento y experiencia previa en áreas de trabajo y/o intervenciones similares. Sin embargo, en algunas ocasiones la asignación en tiempo del recurso humano a los componentes fue insuficiente frente a la requerida como en los acompañamientos las organizaciones, su formalización, o procesos de cotización, compras y legalizaciones, o el inicio de operación de algunas iniciativas.

Aunque hubo acciones colaborativas y complementarias entre agencias, y colaboración en temas técnicos y operativos, no fueron sistemáticas o de amplio alcance. La planeación y el seguimiento de los recursos financieros fue clara y transparente y flexible. La ejecución financiera del Proyecto fue de 92% con corte a diciembre de 2022 y, en promedio, 63% de los recursos se ejecutaron a través de transferencias y grants. Aunque el Proyecto apalancó recursos del sector privado y del gobierno, para muchos actores los aportes gubernamentales fueron limitados.

Se identificaron retrasos en la implementación del proyecto debido a cambios o ajustes a los diseños, la alta rotación del personal en las entidades públicas, el cambio de liderazgos en las agencias que afecta la visión estratégica de los proyectos, y al clima, que derivaron en una ampliación de nueve meses en la ejecución del proyecto. El monitoreo del proyecto tuvo un buen funcionamiento general, aunque se enfrentaron algunos desafíos en la consolidación de los reportes en contenidos y en los tiempos establecidos, considerando la cantidad y diversidad de agencias, entidades y organizaciones involucradas.

Las personas beneficiarias incrementaron su confianza en la comunidad, aunque hubo resultados desiguales en otras mediciones de confianza y en la confianza en los pilares PDET.

### Sostenibilidad

La seguridad y la situación de orden público del Bajo Atrato y la institucionalidad y gobernanza de las entidades municipales, con cambios frecuentes de personal, son riesgos para la sostenibilidad de los componentes del proyecto.

La selección de socios locales, con la participación de organizaciones de base y consejos comunitarios, contribuyó a la apropiación y arraigo del proyecto. El proyecto contó con una estrategia de salida, encuentros de rendición de cuentas, entrega de obras y socialización de resultados, aunque en algunos casos hubieran podido ser más amplios.

## 1.4. Recomendaciones

Las recomendaciones de la evaluación se realizan para mejorar intervenciones similares, por ejemplo, en caso de replicar este tipo de Intervención Integradora en otros territorios. Sin embargo, también sirven como punto de referencia en caso de querer escalar la intervención.

1. Construir una teoría del cambio, en términos de desarrollo y paz, de la intervención integradora, desde los impactos esperados hasta indicadores (Pertinencia, coordinación, eficiencia), de manera que se facilite el seguimiento, la medición de cambios a partir de una línea base, y se clarifiquen los aportes de agencias.
2. Fortalecer los procesos de planeación teniendo en cuenta la estimación de los tiempos

diferenciales de las agencias, comunidades y del territorio para la implementación y acompañamiento, que incluyan consultas para actualizar la información de las necesidades de las comunidades con las autoridades y líderes y grupos minoritarios que no entran en los espacios de gobernanza tradicionales (consejos menores, mujeres, niños). (Pertinencia, coordinación, eficiencia).

3. Constituir una secretaría técnica de la intervención integradora (jefes de proyecto, socios implementadores estratégicos, personas externas que aporten independencia, y algunas organizaciones del nivel territorial) y consolidar los canales de comunicación nacional y territorial, formales e informales y la capacidad de coordinación de las agencias en los territorios con las organizaciones.
4. Consolidar la gestión del conocimiento para lograr la construcción del modelo de la intervención integradora que permita establecer el paso a paso para su réplica. Incluye incentivar, visibilizar y/o sistematizar la búsqueda de recursos adicionales, incluyendo las alianzas con otros actores.

## 2. Introducción

Este documento es el Informe final y tercer producto presentado por Isegoría para la evaluación de la "Intervención integradora reconciliación, educación y reactivación económica para la transformación territorial del Chocó" (en adelante "Intervención Integradora") financiada por el Fondo Multidonante de Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz (MPTF, por sus siglas en inglés) y que se llevó a cabo como parte del apoyo al gobierno nacional en la implementación del Acuerdo de Paz, en alianza con la Agencia para la Renovación del Territorio (ART), desde abril de 2021 a junio de 2023. La Intervención Integradora estuvo compuesta por los proyectos "Infraestructura para el desarrollo: Fortalecimiento a la reactivación económica y recuperación y sostenibilidad ambiental" (en adelante "Proyecto de Reactivación") y "Tejiendo lazos comunitarios para la educación, la reconciliación y la consolidación de paz" (en adelante "Proyecto de Reconciliación"), para la transformación territorial de Riosucio y Carmen del Darién, Chocó, en el marco de sus Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET). La evaluación analizó de manera cualitativa y cuantitativa el cumplimiento de objetivos, el logro de resultados, los posibles impactos sociales y económicos generados y la pertinencia, coherencia, eficiencia y sostenibilidad.

Este producto se estructura en once secciones. La primera sección es esta introducción. La segunda contiene unos breves antecedentes y contexto de la Intervención Integradora y los Proyectos de Reactivación y Reconciliación. La tercera sección describe los objetivos y el alcance de la evaluación; La cuarta y la quinta presentan el enfoque de la evaluación y la metodología de la evaluación; en la sexta se presenta la estrategia de recolección de información y sus resultados. Continuando, la séptima presenta los hallazgos de la evaluación construidos a partir de la información procesada y analizada, de diarios de campo y de la revisión de información secundaria. Estos se encuentran segmentados por criterio de evaluación y a su vez por cada proyecto de la intervención. En seguida, en la octava se presentan las conclusiones y en la novena las recomendaciones correspondientes. Finalmente, en la décima se encuentra la lista de las referencias citadas a lo largo del documento y en la última sección los anexos correspondientes.

### 3. Descripción de la Intervención Integradora

A continuación, se da un contexto sobre los municipios de Riosucio y Carmen del Darién y su región, que permita entender los procesos que dieron lugar al Proyecto Integrador del Fondo Multidonante en el Bajo Atrato Chocoano. Para entender la historia reciente de esta región es importante tener en cuenta la ubicación estratégica. Al tratarse del punto más estrecho entre el Pacífico y el Caribe, la región se ha configurado en las últimas décadas como un escenario que brinda oportunidades económicas y militares estratégicas de muy distinta índole (Tenthoff, 2008). Esto hace que el escenario de implementación de cualquier proyecto o iniciativa sea sumamente complejo, no sólo por las disputas de control territorial entre grupos armados ilegales, como las desmovilizadas FARC-EP, las Autodefensas Unidas de Colombia (y sus actuales disidencias), y el ELN; sino también por la proliferación de economías ilegales relativas a la explotación de madera, la minería ilegal de oro, el narcotráfico, el tráfico de armas y el tráfico de personas, entre otros, al igual que una débil presencia estatal (INDEPAZ, 2020; Comisión de la Verdad, 2021; Aponte & González, 2021).

En ese sentido, la conflictividad se explica no sólo por la lucha paramilitar y guerrillera, sino también por la dinamización de los movimientos sociales y de los procesos organizativos en el país, y particularmente en territorios indígenas, negros y campesinos, con la promulgación de la Constitución de 1991. El reconocimiento de una sociedad pluriétnica y multicultural supuso avances en los derechos colectivos de las comunidades étnicas, como lo fue la ley 70 de 1993, que reconoció el derecho a la propiedad colectiva de la tierra por parte de las comunidades negras y dio lugar a la configuración de los Consejos Comunitarios como figuras de gobernanza territorial. Con este precedente, las organizaciones étnicas de base se empezaron a fortalecer en la región, como sucedió con la Organización Campesina del Bajo Atrato (OCABA), la Asociación de Consejos Comunitarios y Organizaciones Étnico-territoriales del Bajo Atrato (ASCOBA) y el Cabildo Mayor Indígena de la Zona del Bajo Atrato (CAMIZABA), quienes empezaron a “establecer el ordenamiento territorial y, con ello, a definir su Planes de Vida y Planes de Etnodesarrollo” para hacerle frente a la explotación desenfrenada de recursos (como la industria maderera, que persiste hasta el día de hoy), la presencia de actores armados, la desorganización comunitaria y veredal, así como la débil presencia estatal (Chica *et al*, 2017, p. 11).

Vale la pena tener todo esto en cuenta porque, tanto el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera con las FARC-EP (en adelante Acuerdo de Paz) como la Intervención Integradora, se asentaron sobre estos viejos procesos y dinámicas, precisamente para darles una solución integral que permitiera transformar el territorio y convertir la región en un escenario de reconciliación. Lo anterior es importante porque el Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) se pensó como un mecanismo para implementar la Reforma Rural Integral (o el 1° punto del Acuerdo de Paz) de manera prioritaria en 170 municipios del país, buscando una transformación estructural del campo, al crear condiciones de bienestar para la población rural, proteger la riqueza multicultural, garantizar necesidades básicas, proteger la memoria de las víctimas, fortalecer a las organizaciones sociales de base, integrar a las regiones más afectadas por la violencia y promover las economías campesinas propias (Confianza y Paz, PDET; Reincorporación, PDET). La construcción de estos se dio mediante un amplio proceso de participación ciudadana en diferentes escalas territoriales que terminaron por consolidar los PATR.

En el caso del Chocó, estos procesos participativos de planeación territorial comenzaron en diciembre de 2017 y concluyeron en septiembre de 2018, cuando se firmó el PATR-Chocó, que contempló inversiones por 1,7 billones de pesos en los próximos 10 años. (Verdad Abierta, 2020). Al respecto se menciona que durante la discusión y formulación del PATR Chocó participaron 1.275 personas de los 14 municipios PDET del departamento y, “tras concluir este proceso de trabajo de cerca de nueve

meses, se suscribieron 14 pactos étnicos y 14 pactos municipales, priorizando 2.027 iniciativas, de las cuales 1.954 tienen impacto municipal y 73 subregional” (Verdad Abierta, 2020).

Desde el 2016 el MPTF y otras agencias del Sistema de Naciones Unidas (SNU) se han preocupado por apoyar y financiar intervenciones estratégicas y catalíticas en distintos territorios del país. Entre ellas, vale la pena resaltar el Programa Conjunto “Construcción de Confianza y Paz Territorial en Clave PDET” que sirvió, entre otras cosas, para financiar la construcción de los PDET y PATR en esta región. La apuesta interagencial de “Confianza y Paz” nació en ese mismo año, precisamente, cuando diferentes Agencias del SNU realizaron, de manera conjunta con los Equipos Locales de Coordinación (ELC), la Defensoría del Pueblo y la ART, diagnósticos interagenciales en 26 Zonas Veredales Transitorias de Normalización (ZVTN).

Así, lo anterior aportó a la estabilización comunitaria en las zonas aledañas a los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR), y acompañó la construcción de los PDET. Aquel Programa fue financiado con recursos del MPTF y el Fondo de Consolidación de Paz de la Organización de Naciones Unidas (PBF, por sus siglas en inglés) y se ejecutó entre marzo del 2018 y marzo de 2020, en 45 veredas de 7 municipios priorizados en los departamentos del Chocó (Carmen del Darién y Riosucio), Guaviare y Meta (Confianza y Paz, resultados Chocó). Fue en este contexto, y bajo este antecedente directo, que se formuló la Intervención Integradora en la cual se busca que las acciones de alianzas y actores desde los dos proyectos que la componen se complementen y sumen para aportar a la consolidación territorial, paz y desarrollo. En la Intervención Integradora participan cuatro agencias del SNU: el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Programa Mundial de Alimentos (PMA), El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y ONU Mujeres; mientras que la ART participó como contraparte gubernamental.

Como se explicó en un inicio, la Intervención Integradora se compone de dos proyectos, el Proyecto de Reconciliación, por un lado, y el Proyecto de Reactivación, por el otro. El Proyecto de Reconciliación fue liderado por el área de Paz del PNUD y participaron ONU Mujeres y UNICEF, contó con un presupuesto de 1,8 millones de dólares y su objetivo principal fue contribuir a la consolidación de la paz territorial en los municipios priorizados, con la implementación de iniciativas en el marco de sus PDET que tengan un énfasis en género y mujer rural, y que aporten “al desarrollo de los pilares de educación rural y de reconciliación y convivencia; al fortalecimiento de capacidades comunitarias e institucionales; y a la generación de confianza” (Prodoc Tejiendo Lazos, p. 4). Como lo indica el Prodoc del proyecto (2020, p. 3-4), se trata de una apuesta participativa con las comunidades y sus organizaciones de base, así como con las instituciones locales, quienes serán agentes de cambio en la transformación del territorio. En este sentido, el proyecto buscó generar transformaciones a partir de 3 áreas programáticas, como lo son: 1º) política pública territorial, 2º) fortalecimiento de capacidades comunitarias e institucionales para la implementación de iniciativas PDET, y 3º) apalancamiento de iniciativas PDET priorizadas en reconciliación y convivencia, con énfasis en iniciativas de mujer rural y género” (PNUD, 2023, pág. 3).

Por otro lado, el proyecto de Reactivación Económica contó con una inversión de 3 millones de dólares, estuvo liderado por el área de Reducción de Pobreza e Inequidad del PNUD y participó PMA y su objetivo principal fue “contribuir a la reactivación económica rural, la seguridad alimentaria, la conservación de bosque natural y la superación de barreras de género, a partir del fortalecimiento de los medios de vida locales y de las cadenas de valor de mayor potencial con enfoque étnico” (PNUD, 2023, pág. 6). El proyecto contó con tres componentes, o áreas programáticas: 1) medios de vida: y buscó una “mejora en la seguridad alimentaria de las comunidades focalizadas a través del fortalecimiento de sus medios de vida con un enfoque agroecológico” que se logra mediante la construcción de unidades avícolas y cultivos asociativos de maíz y frijol Cuapí, así como la construcción

## ISEGORÍA

de una planta de procesamiento de plátano (PNUD, 2023, pág. 3) 2) tiendas comunitarias: buscó reactivar los territorios rurales por medio de la implementación de tiendas comunitarias como nodos dinamizadores, lideradas por organizaciones de mujeres rurales, que se complementan con el establecimiento de huertas grupales, el fortalecimiento de emprendimientos rurales vinculados a la red de proveeduría de las tiendas, el desarrollo de módulos de conectividad, la formación de mujeres en herramientas digitales y el fortalecimiento de las capacidades empresariales, productivas y comerciales de las organizaciones y 3) obras de infraestructura vial: el PNUD también estuvo a cargo de la reactivación económica de los territorios por medio del mejoramiento de vías terciarias (con placa huellas, alcantarillados y box Culvert), la generación de empleo a partir de la contratación de personal local para la elaboración de estos trabajos, el fortalecimiento organizacional y comunitario bajo un enfoque de género, así como una compensación ambiental para mitigar el impacto generado por las obras en el territorio.

## 4. Objetivos y alcance de la evaluación

Esta sección presenta el objetivo general, los objetivos específicos y el alcance de la evaluación final de la Intervención Integradora y los Proyectos de Reactivación y Reconciliación.

### 4.1. General

Analizar de manera cualitativa y cuantitativa el cumplimiento de los objetivos, logro de resultados, los posibles impactos sociales y económicos generados, así como la pertinencia, coherencia, eficiencia y sostenibilidad de la intervención integradora de los Proyectos de Reactivación y Reconciliación.

### 4.2. Específicos

- Analizar el aporte de los resultados de los proyectos al Plan Estratégico de PNUD, al Programa País (Country Programme Document – CPD), al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible para Colombia (UNSDCF) y los ODS.
- Medir resultados descritos en la teoría del cambio de los proyectos, junto a su contribución a los resultados del MPTF y al Plan Estratégico de las agencias implementadoras y la implementación de los enfoques transversales, bajo los criterios de pertinencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
- Analizar el enfoque en cuanto a la perspectiva de derechos humanos, igualdad de género y juventud.
- Evaluar la contribución de los resultados a la construcción de escenarios de convivencia, reconciliación, educación y construcción de Paz en el Territorio en clave PDET; así como a la creación de medios de vida sostenibles de las comunidades, reactivación económica en el territorio y a la seguridad alimentaria de las comunidades beneficiarias.
- Identificar y describir los desafíos o circunstancias que pudieron haber limitado la implementación, o el logro de los resultados a nivel de los productos esperados.
- Evaluar las estrategias diseñadas e implementadas en el territorio y la manera en que los resultados de ambos se agregan e integran para contribuir a la consolidación del territorio.
- Determinar cómo los proyectos han adaptado su estructura y modos de intervención de acuerdo con el contexto.
- Identificar las principales lecciones aprendidas para ser compartidas con proyectos similares y con los actores implicados en la implementación de la intervención integral, de los proyectos, contribuyendo así con la generación de conocimiento.
- Consolidar las recomendaciones estratégicas enfocadas a mejorar el proceso de diseño, ejecución y seguimiento de futuros proyectos integradores a nivel territorial y procesos Inter agenciales.

### 4.3. Alcance

La evaluación consideró tanto los resultados esperados y no esperados de la Intervención Integradora y los Proyectos de Reconciliación y Reactivación. De igual forma, valoró la complementariedad de los dos Proyectos en favor de maximizar el impacto de la población de territorios focalizados (Riosucio y Carmen del Darién). Se consideró que los aportes a las políticas públicas de educación y de género tuvieron alcance regional, mientras que los demás aportes a la política pública buscaron incidir en los consejos comunitarios incluidos en la intervención integradora.

*Figura 1. Alcance geográfico*



Elaboración Isegoría

Asimismo, en la evaluación se contempló el uso y aplicación de las pautas, normas y procedimientos del PNUD según la Guía de Evaluación del PNUD, acorde al Plan de Evaluación del PNUD (2021-2024) y el Plan Estratégico del PNUD. Y consideró para el análisis de ambos proyectos el desarrollo de las preguntas orientadora definidas en las categorías de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, resultados, y enfoques transversales (derechos humanos y la igualdad de género juventud, discapacidad).

Las preguntas orientadoras que rigieron la evaluación en cada uno de los criterios se presentan a continuación:

### **Pertinencia**

- ¿En qué medida los proyectos se ajustaron a las prioridades de las políticas nacionales y territoriales y a los mandatos de las agencias del SNU y los ODS?
- ¿Cómo y en qué medida se articularon los proyectos con la intervención integradora y con el marco de resultados del MPTF? ¿Cuáles fueron sus aportes al programa de país?
- ¿En qué medida, para el diseño de los proyectos, se tuvieron en cuenta las perspectivas de actores que podían contribuir con información y otros recursos, así como lecciones aprendidas de otros proyectos?
- ¿En qué medida los proyectos respondieron a las necesidades de la población objetivo? ¿Cómo valora los criterios de selección de los territorios y las comunidades en los proyectos?
- ¿Qué tan acertadas fueron las estrategias y metodologías implementadas por los proyectos?

### **Eficacia**

- ¿Cuál fue la contribución de los proyectos a las prioridades de las políticas nacionales y territoriales y a los mandatos de las agencias del SNU y los ODS?
- ¿En qué medida los proyectos han contribuido a cumplir con los resultados y los objetivos esperados?
- ¿En qué medida se lograron los productos, resultados y objetivos previstos por los proyectos? ¿Qué factores contribuyeron y limitaron los logros esperados? ¿En cuáles aspectos se

obtuvieron los mayores y los menores logros?

- ¿En qué medida la estrategia de implementación de los proyectos y la intervención integradora fueron eficaces (cumplieron con sus objetivos), se habrían podido implementar otras más eficaces para lograr los objetivos?
- ¿En qué medida, las poblaciones objetivo participaron en los procesos de gestión y ejecución de los proyectos y se beneficiaron de las acciones de los proyectos? ¿De qué manera estas acciones contribuyeron a la equidad y la garantía de derechos?
- ¿Cuáles son los beneficios de los proyectos percibidos por las personas y sus familias?
- ¿En qué medida los proyectos y los acuerdos de subvención de bajo valor permitieron la generación y/o el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones para la implementación de iniciativas PDET?
- ¿En qué medida las acciones para la transversalización del enfoque de género han contribuido al Plan de Acción para la Transformación Regional de Chocó (PATR) y su implementación?
- ¿En qué medida los proyectos contribuyeron al fortalecimiento de las políticas de género, a los servicios y respuesta a la VBG, entornos protectores, espacios de participación y diálogo, convivencia y promoción de la reconciliación?
- ¿Cómo contribuye los proyectos a fortalecer las capacidades de las instituciones locales para velar por el cumplimiento de los derechos humanos?
- ¿En qué medida se tuvo en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, ejecución y seguimiento de los proyectos y como consecuencia qué cambios deseados y no deseados se generaron?
- ¿De qué manera se involucraron las personas con discapacidad en el diseño e implementación de los proyectos y qué obstáculos enfrentaron en su participación en el proyecto?
- ¿Los proyectos diseñaron y pusieron en marcha acciones de empoderamiento que promuevan más oportunidades para los proyectos de vida de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, a partir del desarrollo de habilidades para la vida y socioemocionales, y liderazgo al interior de las escuelas y en sus comunidades, así como en la implementación de iniciativas PDET?
- ¿Fueron tenidos en cuenta las organizaciones de jóvenes y plataformas juveniles en los diferentes componentes de los proyectos?

### **Eficiencia**

- ¿En qué medida la estrategia de ejecución y el desarrollo de los proyectos fue eficiente? ¿La asignación y uso de los recursos fue eficiente y oportuna?
- ¿En qué medida se utilizaron recursos para hacer frente a las desigualdades en general y abordar las cuestiones de género en particular?
- ¿Garantizaron los sistemas de seguimiento y evaluación empleados por el PNUD la eficacia y la eficiencia de la gestión de los proyectos?

### **Sostenibilidad**

- ¿Cuáles son los principales riesgos para la sostenibilidad de los productos y resultados de los proyectos y para los beneficios de la población objetivo?

- ¿En qué medida las partes interesadas apropiaron y se comprometieron con mantener los objetivos y beneficios de los proyectos? ¿Los equipos documentan las lecciones aprendidas de manera sistemática y estas son difundidas?
- ¿En qué medida los resultados de los proyectos son sostenibles? ¿Contaron los proyectos con estrategias de salida correctamente diseñadas, planificadas e implementadas que incorporaran a los grupos marginados y los enfoques de derechos y de género? ¿De qué manera se podrían fortalecer las estrategias de salida?

## 5. Enfoque y métodos de la Evaluación

En esta sección se presenta el enfoque metodológico de la evaluación. La metodología establece los enfoques que guían la evaluación y permiten definir las estrategias de identificación, recopilación, organización y análisis de la información, en relación con las preguntas orientadoras, para responder a los objetivos de la evaluación (UNEG, 2016).

La evaluación es un ejercicio de valoración sistemática e imparcial de los resultados de una intervención. Esta valoración, como se aplica en la presente evaluación, tiene en cuenta la manera en que el contexto, los procesos y el modelo de intervención determinan los resultados a partir de los criterios de análisis de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. La evaluación se basa en información válida y útil que provee evidencias que sustentan hallazgos, conclusiones y recomendaciones para el fortalecimiento de la intervención (UNEG, 2016, pág. 10).

Esta evaluación externa de resultados finales se fundamenta en el modelo de cambio que propone la intervención integradora y en las teorías de cambio de los proyectos y se aborda desde los enfoques realista y de participación. De la misma forma, la evaluación tiene un enfoque prospectivo que permite identificar problemas y oportunidades en el cumplimiento de los objetivos y así, generar recomendaciones viables para futuras intervenciones (Oficina de Evaluación Independiente del PNUD, 2019).

### 5.1. Teoría del cambio

La teoría del cambio establece la cadena causal de actividades y productos interconectados que contribuyen a generar cambios deseados y el logro de los resultados (previstos o imprevistos) e impactos de una intervención (PNUD, 2011). La teoría de cambio es la herramienta que permite entender y establecer el modelo de cambio de la intervención que se va a evaluar y que será utilizada en la presente evaluación. La teoría de cambio es la herramienta que permite entender y establecer el modelo de cambio de la intervención que se va a evaluar. En esta evaluación, teniendo en cuenta su estructura, la teoría de cambio considera el modelo causal tanto de la intervención integradora como de los dos proyectos.

Las intervenciones integradoras se definen como “proyectos que integran componentes de distintos sectores de desarrollo y construcción de paz, bajo un enfoque territorial y con visión de mediano plazo” que se articulan a la implementación de los PDET para mejorar las condiciones de vida de las personas de los territorios PDET (Fondo Multidonante, 2022). En esta evaluación, teniendo en cuenta la estructura de la intervención integradora y los dos proyectos, la teoría de cambio considera el modelo causal tanto de la Intervención Integradora, como de los dos proyectos que la integran. A continuación, se presentan los modelos causales o teorías de cambio que rigen la evaluación. El modelo de cambio de la intervención integradora se desarrolla de acuerdo con el entendimiento del equipo evaluador a partir de los documentos revisados y las reuniones iniciales de indagación. Frente a las teorías de cambio de los proyectos, éstas se toman de los documentos de los proyectos.

Así, de manera general, el modelo de cambio establece que si se fortalecen las capacidades de las entidades y las comunidades para la gestión del territorio y la generación de ingresos; si se apoyan iniciativas que dinamicen la economía de los territorios; si se promueven espacios de resolución de conflictos y convivencia y si se vinculan a los actores relevantes del territorio, entonces se logra el desarrollo de políticas públicas pertinentes para el territorio, así como la reactivación económica y la reconciliación.

Adicionalmente, los modelos de cambio de la intervención integradora y los dos proyectos a través de sus acciones, productos y resultados contribuyen al fin superior, definido en la intervención

integradora como la reconciliación y la reactivación económica con enfoque territorial en los municipios PDET. El proyecto de Reconciliación aporta a través del fortalecimiento de capacidades al desarrollo de políticas de género y educación que permitan la participación de las mujeres en actividades productivas, su empoderamiento y la garantía de sus derechos y a los jóvenes la posibilidad de tener trayectorias educativas, lo anterior en un marco de la promoción de espacios de convivencia y reconciliación. De la misma forma, contribuye a la política pública desde la actualización de los planes de etnoeducación de los Consejos Comunitarios. Por su parte, el proyecto de Reactivación genera capacidades y oportunidades para generación de ingresos, el mejoramiento de las condiciones de infraestructura de los territorios y dinámicas económicas que inciden en la calidad de vida de las familias y la reactivación económica.

Por otra parte, los resultados de los proyectos y de la Intervención Integradora se entienden como cambios intencionados que contribuyen al fin superior. Por ejemplo, el fortalecimiento de las capacidades de organizaciones y de las instituciones generan cambios en estos actores convirtiéndolos en agentes de cambio para la transformación de los territorios. Es así como, un elemento relevante de la evaluación es establecer los mecanismos de cambio de los proyectos y la intervención, lo cual implica una mirada integral de las acciones y de las interacciones entre los distintos actores (PNUD, 2011).

## 5.2. Enfoque realista

Para llevar a cabo la evaluación de la Intervención Integradora se propone el enfoque realista a nivel de los efectos. Desde este abordaje, la evaluación además de establecer si la intervención opera de manera adecuada y cumple con sus propósitos, identifica los elementos que funcionan, quienes desarrollan esos elementos y de qué manera y en qué circunstancias los usan (Pawson & Tilley, 2004). Este enfoque reconoce la complejidad tanto de las intervenciones como de las realidades sociales en las que se implementan.

Así, en este enfoque se busca relacionar la incidencia del contexto en los efectos de la intervención, así como los mecanismos a través de los cuales se generan esos efectos (Pawson & Tilley, 2004). El contexto se refiere a condiciones sociales, económicas, políticas en las que se desarrolla la intervención y que tienen relevancia en su desarrollo mientras que los mecanismos tienen que ver con la manera como los actores interpretan y cambian su comportamiento en el marco de la intervención y, de esta manera, se concreta el cambio que genera la intervención. El abordaje del contexto permite también identificar las externalidades que inciden en la intervención. Los mecanismos comprenden la interacción de los insumos, las actividades y los productos de los proyectos de Reconciliación y Reactivación con los actores. También consideran la manera como estos elementos adquieren sentido y provocan un cambio en los actores. Es decir que desde la evaluación se establece la relación entre Contexto – Mecanismo – Resultado que desde un enfoque cualitativo permite identificar particularidades de los contextos y sus efectos lo cual se permite el entendimiento de intervenciones con enfoque territorial, lo que resulta muy adecuado para el análisis de los proyectos de Reconciliación y Reactivación, así como de la intervención integradora.

Igualmente, en este enfoque es relevante el relacionamiento que surge entre los distintos actores para el logro de los productos y la generación de los mecanismos de cambio. De esta forma, en la evaluación se abordarán las maneras como los distintos actores participan en espacios conjuntos, interactúan, se coordinan y articulan para propósitos comunes.

## 5.3. Metodología de la evaluación

### Componente cualitativo

En metodologías cualitativas, la captura de información con fuentes primarias se realiza con el fin de resolver un problema de investigación o evaluación, y supone la creación de conocimiento social a partir de voces u observaciones pertinentes para la investigación en cuestión (Hox & Boeijs, 2005). El trabajo con datos cualitativo consiste en tres procesos: 1) Reducción de la información: se refiere al proceso de sistematizar, clasificar, procesar y simplificar la masa de información recolectada; 2) Visualización de datos: alude a la organización gráfica de la información para sintetizarla y mostrar patrones, observaciones recurrentes y asociaciones que resalten; 3) Conclusiones: hace referencia a la formulación de hallazgos principales y verificación de estos hallazgos (PNUD, 2011). Las técnicas de recolección de información cualitativa que se proponen para la presente evaluación son entrevistas semiestructuradas y grupos focales, que siguen las preguntas orientadoras planteadas y que responden al enfoque participativo esperado.

### Componente cuantitativo

Para generar un valor agregado al análisis de la información recogida en las encuestas de base y de salida del Proyecto de Reconciliación, se propone tomar la encuesta de línea de salida toda vez que esta encuesta permite identificar a las personas beneficiarias de las no beneficiarias del proyecto. Ese elemento permite tener distinguidas las dos poblaciones y poder realizar un análisis de medias para saber si la diferencia en la media de los dos grupos es estadísticamente significativa o no, lo que permitirá establecer si el proyecto tuvo un efecto real en las personas beneficiarias del mismo. En el Proyecto de Reactivación se propone comparar la línea de base y de salida para establecer las variables que tienen un cambio significativo y establecer cuáles de esas variables aportan al cumplimiento de los cinco indicadores del Marco de Resultados que alimentan y establecer si su aporte se da en el sentido del resultado esperado.

### Análisis

#### 5.3.1.1. *Componente cualitativo*

Para lograr que la acumulación de las evidencias de las categorías que van a guiar la revisión de fuentes secundarias se haga de un modo eficiente, se utilizó el software de análisis de datos cualitativos MAXQDA, en el cual se organizaron los documentos, se definirán los códigos con base en de análisis los criterios de la evaluación, pertinencia, efectividad, sostenibilidad, enfoques transversales; y sistematización y se codificó cada texto. La información acopiada se organizó en fichas o matrices que permitieron completar las categorías propuestas para responder a los objetivos del estudio.

Para el caso de la información proveniente de las Iniciativas Integradoras, el ejercicio de revisión sistemática se contrastó con el contexto en el que emergió y se desarrolló cada una, para rescatar la riqueza de las particularidades que enmarcan la especificidad de sus experiencias particulares. Por lo tanto, esta mirada contextual exige dar cuenta de las prácticas y los saberes de las organizaciones, los consejos comunitarios y otras organizaciones que contribuyeron a definir los contextos y posibilidades del avance en materia de Reconciliación y Reactivación en Carmen del Darién y Riosucio

#### 5.3.1.2. *Componente cuantitativo*

Para el Proyecto de Reconciliación, el ejercicio realizado consistió en tomar dos grupos poblacionales; el de las personas beneficiarias y el de las personas no beneficiarias y por cada una de las preguntas, se hizo una comparación de las medias de sus respuestas a través de una prueba estadística que muestra cuándo la media en cada uno de los grupos es estadísticamente significativa o no.

La significancia estadística lo que define es que desde lo estadístico se puede decir que hay una diferencia entre las medias de los dos grupos, pero no quiere decir que la diferencia sea grande o

importante, simplemente que son diferentes. La significancia estadística permite establecer que la diferencia de las medias de las respuestas en dos grupos no es al azar, sino que efectivamente se dio debido a una intervención o evento específico que hizo que un grupo se viera afectado de manera diferente al otro. Esto es importante porque a simple vista las medias de los dos grupos pueden parecer o casi iguales y desde una resta simple pareciera que no se evidenciara una diferencia importante o significativa entre ambas. Sin embargo, es posible que estadísticamente sí sea significativa esa diferencia por lo que los efectos del evento fueron mayores y diferenciados en el grupo B que en el grupo A. Si, por el contrario, la diferencia no es estadísticamente significativa, quiere decir que no hubo efectos diferenciados del evento en cada uno de los grupos y que i) se movieron los dos grupos de la misma manera luego no hay diferencias en el efecto, o ii) que no hubo cambios en el grupo de atención, iii) hubo contaminación en el grupo no atendido/beneficiario. Para este ejercicio específico, se tuvieron en cuenta dos parámetros; el primero de ellos es que la significancia estadística fuera al 99% de confianza que es el intervalo más alto y la segunda es que si el p-valor de la prueba estadística es mayor a 0,05 entonces no se considera estadísticamente significativa la diferencia entre las medias de los dos grupos (beneficiarios y no beneficiarios del proyecto).

El análisis se presenta por secciones según como está elaborada la encuesta de salida de la línea de Reconciliación. Es importante aclarar que este análisis es válido sólo para las preguntas específicas relacionadas con el proyecto que pretenden indagar por su percepción en la confianza comunitaria e institucional, por lo que no aplica para las preguntas de caracterización sociodemográfica, porque esas no son las variables de interés en las que pretende influir el proyecto.

Para el Proyecto de Reactivación. El ejercicio realizado consistió en comparar los resultados de las respuestas de las personas beneficiarias a preguntas de las encuestas de línea de base y de salida que se utilizan para la medición de 5 indicadores del Marco de Resultados. Los indicadores son los siguientes:

- i. Porcentaje de hogares que mejoran su seguridad alimentaria a través de la diversidad de la dieta con relación a los pilares 6 y 8 de los PDET.
- ii. Porcentaje de personas que implementan acciones de aprovechamiento y separación de residuos orgánicos e inorgánicos.
- iii. Proporción de la población beneficiaria que reporta reducción de tiempos y costos de transporte debido a la construcción de infraestructura asociada a los pilares 2 y 6 "Infraestructura y reactivación económica" de los PDET.
- iv. Variación porcentual de los ingresos de las personas contratadas para la implementación de obras de infraestructura.
- v. Porcentaje de mujeres que se apropia de contenidos digitales relevantes a partir del módulo de conectividad.

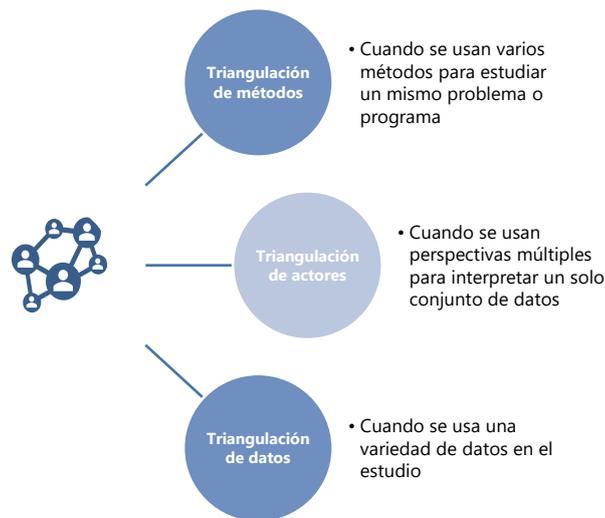
Para cada una de las preguntas se hizo una comparación de las medias de las respuestas a través de una prueba estadística y así establecer si la diferencia en la media en los dos momentos del tiempo (beneficiarios de la línea de base y beneficiarios de la línea de salida) es estadísticamente significativa o no (ver explicación presentada antes en esta sección). Para el ejercicio, se tuvieron en cuenta dos parámetros: i) que la significancia estadística fuera al 99% de confianza que es el intervalo más alto y ii) que el p-valor fuera igual o menor a 0,05 para considerar estadísticamente significativa la diferencia

de medias.<sup>1</sup> Teniendo en cuenta que el Proyecto no construyó grupo de control y de tratamiento para la línea de base y el seguimiento, es posible decir que el Proyecto pudo contribuir a los cambios en los beneficiarios, pero no se puede hacer una atribución directa.

## Triangulación

Teniendo en cuenta la necesidad de triangular la información recabada mediante fuentes secundarias con la recolectada a partir de fuentes primarias, la triangulación de la información surge como una estrategia para que ambos tipos de información puedan ser complementarias entre sí. En esta medida, los resultados que son triangulados pueden tener mayor fuerza en su argumentación y construcción, en comparación con aquellos estudios donde solo se ha utilizado un solo método. En la siguiente figura, se resume, según Quinn Patton (2015), el tipo de triangulación propuesto por Denzin:

Figura 2. Tipo de triangulación



Elaboración propia a partir de: (Denzin, 1978, en Quinn Patton, 2015, p. 316).

La estrategia de triangulación y análisis de datos tuvo en cuenta la triangulación metodológica, de datos y de actores, y recurrió a más de un método, a más de una técnica dentro de los métodos seleccionados para obtener la información y analizarla, así como a más de una fuente de datos.

En el proceso de triangulación se realizó la comparación con los hallazgos obtenidos a través de los instrumentos cualitativos y la revisión sistemática de datos cuantitativos. Por otra parte, se hizo un ejercicio interpretativo, en donde se buscó dar riqueza a los datos cuantitativos con la especificidad de los hallazgos cualitativos.

Se aplicó la fusión del método de triangulación convergente y el método de triangulación incrustado. El primero de ellos para comparar los hallazgos cualitativos con los cuantitativos y su convergencia radica en que el trabajo de campo se realizó al mismo tiempo (Wisdom & Cresswell, 2013). El diseño incrustado para triangulación se usa especialmente en las evaluaciones de resultados y su centro radica en que se utilizan los métodos y la información cualitativa para fortalecer el análisis de los hallazgos cuantitativos (Wisdom & Cresswell, 2013). Así, desde la triangulación convergente e incrustada los datos cualitativos reforzaron los datos cuantitativos y viceversa. Principalmente, se

<sup>1</sup> En el Anexo 3 y Anexo 6 se presenta de manera detallada los resultados obtenidos del análisis de comparación de medias de línea de base y salida para las preguntas que alimentan los indicadores del Marco de Resultados del Proyecto. En la columna G se presenta si para cada resultado la diferencia de medias es o no estadísticamente significativa.

buscó que las generalidades y tendencias estadísticas encontraran explicaciones pormenorizadas desde los hallazgos cualitativos para cada una de las preguntas orientadoras.

#### 5.4. Estrategia de recolección de información

Respondiendo a la metodología de la evaluación, la recolección de información se desarrolló a través de la identificación y revisión de fuentes secundarias, principalmente documentos de los dos proyectos, la realización de entrevistas de indagación y grupos focales con actores claves de la intervención, y con la recopilación de información a través de la aplicación de los instrumentos diseñados para la evaluación, como diarios de campo. El levantamiento de información ha sido participativo con diversidad de actores en el nivel nacional y local, quienes brindaron información de acuerdo con su conocimiento, experiencia y percepciones sobre el proyecto o los proyectos de la Intervención Integradora en el/los que participaron a través de su rol específicos de manera directa. En esta sección se presenta el desarrollo del proceso de recolección de información de la evaluación.

##### Revisión de fuentes secundarias

Para algunas preguntas de investigación en torno a la indagación social es necesario llevar a cabo un levantamiento de información secundaria, esto es, información que se produce a partir de experiencias pasadas o busca retratar una realidad o hecho social (Hox & Boeije, 2005). Por tanto, paralelo a el levantamiento de información, se llevó a cabo la revisión sistemática de fuentes secundarias que permitieran dar cuenta de los resultados la Intervención Integradora en el Chocó.

La información de fuentes secundarias de la evaluación se seleccionó con el propósito de identificar la forma en la que se diseñó la Intervención Integradora, así como, precisar y establecer los roles de los actores que intervinieron en las actividades, y entender como la Intervención contribuyó a la Paz y se estableció bajo los lineamientos del Fondo Multidonante para la Paz. De la misma forma, la información secundaria se seleccionó con el objetivo de disponer de elementos para comprender el contexto en el que se ejecuta la Intervención, así como las acciones de otros actores que se relacionan o afectan las actividades de los Proyectos Integradores. La información secundaria de la evaluación es de diversa naturaleza, proviene de distintas fuentes y es complementaria para entender la intervención como Integradora. Finalmente, la información también fue revisada con el fin de contribuir a responder las preguntas de la evaluación y aportar a la valoración de los criterios de evaluación. Dentro de la revisión documental se contempló los siguientes documentos e informes.

*Tabla 5. Documentos Revisados por Proyectos*

Proyecto	Documentos revisados
<b>Generales</b>	Documento del programa para Colombia (2021-2024)
	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Colombia. 2020-2023
	PNUD. Plan Estratégico. 2022-2025
	Georreferenciación Proyectos
	Presentación Proyectos Integradores
	Presentación Comité Reconciliación Y Educación
<b>Proyecto Reconciliación</b>	Documento de proyecto Reconciliación
	Solicitud N° 1 Extensión Proyecto MPTF Reconciliación
	Informe Q4 2022 MPTF Reconciliación
	Informe Anual 2021 MPTF Reconciliación
	POA Proyecto Reconciliación
	Informe Línea Base Reconciliación Percepción Confianza
	Línea de Base Formulario Encuesta de percepción de confianza comunitaria y PDET
	Línea de salida Base de datos Encuesta de percepción de confianza comunitaria y PDET
	Línea de salida Formulario Encuesta de percepción de confianza comunitaria y PDET
	Línea de salida Base de datos Encuesta de percepción de confianza comunitaria y PDET
	Listado de stakeholders
	Beneficiarios directos PNUD Bogando el PDET

	Beneficiarios directos Unicef
	Beneficiarios técnico laboral gestión agroambiental
	Beneficiarios técnico laboral auxiliar de contabilidad y finanzas
	Beneficiarias ONU Mujeres
	Informe anual 2022 VF PROYECTO RECONCILIACIÓN Y EDUCACIÓN
	Reporte de Progreso Oct 1RedMucho
	Séptimo Reporte Trimestral MPTF_OCT-DIC_2022 VATG
	Estrategia Enfoque De Género Proyecto
	OSO - UNICEF
	Informe Final CAMIZBA + Anexos
	Informe Final Esperanza En Dios + Anexos
	Análisis ICOS
<b>Proyecto Reactivación</b>	Documento Proyecto Reactivación MPTF Chocó
	Solicitud N° 1 Extensión Proyecto MPTF Reactivación
	Solicitud N° 2 Extensión Proyecto MPTF Reactivación
	POA MPTF Chocó Reactivación 2023
	Informe Línea Base Reactivación VF
	Formulario LB_LS MPTF Reactivación
	Informe anual 2021 MPTF Reactivación
	Informe Q4 2022 MPTF Reactivación Chocó
	Tablero BI MPTF Reactivación Chocó_ Informe Anual 2022
	Base de datos Línea de Base- Línea de salida MPTF Reactivación. Anonimizada
	Beneficiarios Directos MPTF Reactivación_VF_2022
	Coordenadas MPTF Reactivación Chocó
	Iniciativas PDET MPTF Reactivación Chocó-CO-LTFPZ8473 VF
	Informe Línea Salida MPTF Reactivación Chocó_2023
	Informe anual_2022_Reactivación_VF
	Tablero BI MPTF Chocó_ Anual_2022
	Informe Q1 2023 MPTF Chocó V3
	Informe Q2 2023 MPTF Chocó VF

Elaboración Isegoría

## Alistamiento para la recolección de información

Para el alistamiento del trabajo de campo, se realizaron reuniones internas del equipo de Isegoría. para definir el diseño metodológico, los métodos de recolección de información y, por último, identificar los roles y cronograma para el levantamiento de información, lo cual contempla la revisión y análisis de información, proceso de agendamiento de visitas y organización de logística.

Luego se procedió a realizar reuniones con el equipo Técnico de PNUD y coordinadores territoriales de las agencias, con el fin de realizar un mapeo de actores preciso, recopilar fuentes secundarias y definir el trabajo de campo. Una vez finalizado este primer ciclo de reuniones, el equipo de investigadores realizó ajustes de los instrumentos cualitativos y los adaptó a las características y acciones de cada sector y contexto de la evaluación. Se definieron aspectos logísticos para el trabajo de campo presencial, se concertaron espacios con personas líderes, lideresas y beneficiarias que se tenían que desplazar hasta el punto de encuentro con el investigador definiendo montos para transporte y refrigerio de las personas.

Finalmente, para la construcción de las agendas virtuales y presenciales se contó con un equipo de agendamiento en modalidad virtual, encargado de contactar a los actores priorizados, a partir de la base de datos que facilitó el PNUD al equipo consultor, y concertar las reuniones con cada uno de los actores. En modalidad presencial, el primer contacto para la concertación del trabajo de campo fue mediante la socialización de la evaluación a los 4 Consejos comunitarios ubicados entre Riosucio y Carmen del Darién. A partir de esta socialización, el contacto con actores clave del proyecto y los enlaces en territorio se concertó la agenda para cada uno de los municipios.

### 5.4.1.1. *Instrumentos de levantamiento de información*

#### Entrevistas semiestructuradas

En el diseño de la evaluación se definieron entrevistas semiestructuradas como una técnica para obtener información “mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales” (Ruiz O, 2012, pág. 165). Este instrumento en la evaluación para actores como se definió como: la Secretaría Técnica del MPTF, los equipos técnicos a nivel nacional del PNUD, PMA, UNICEF y ONU Mujeres, así como a los equipos locales (o del nivel territorial) de estas agencias; los equipos directivos y técnicos a nivel nacional y departamental de la ART; los equipos técnicos de la Secretaría de Educación Departamental del Chocó, de las oficinas municipales de educación, de las Oficinas de Planeación Municipal (o la Secretaría de Obras), de las Oficinas Institucionales encargadas de Género y de las Comisarías de Familia Municipales; a los directivos y docentes de las instituciones educativas municipales; y a los aliados estratégicos del sector privado.

#### Grupos focales

Teniendo en cuenta la importancia de la participación de los beneficiarios directos, se realizaron grupos focales con este grupo poblacional en Carmen del Darién y Riosucio. De acuerdo con Krueger & Casey (2015) un grupo focal es un “tipo especial de grupo en términos de propósito, tamaño, composición y procedimientos”, cuyo propósito es comprender cómo se sienten o piensan las personas acerca de un problema, idea, producto o servicio (pág. 26).

Los grupos focales se definieron como espacios de reflexión y discusión entre beneficiarios directos, sobre los resultados de los proyectos de Reactivación Económica y Reconciliación de la Intervención Integradora. Por eso, los grupos focales fueron realizados con: personas representantes de organizaciones de mujeres, de adolescentes y jóvenes y otras organizaciones sociales de base; líderes de los Consejos Comunitario; mujeres de comunidades que participen en iniciativas PDET y mujeres participantes de las tiendas comunitarias; adolescentes y jóvenes de las instituciones educativas fortalecidas; familias beneficiarias del componente “Medios de Vida; y personas beneficiarias de la generación de empleos.

#### Diario de campo

En las visitas se hizo una observación participante para complementar los otros instrumentos de captura de información y que permite una descripción del entorno. (Geertz, 1983). Esta descripción se consignó en un diario de campo, uno por cada municipio para ambos proyectos de la Intervención Integradora. Es importante resaltar que al momento de realizar las visitas de campo la mayoría de las acciones de las intervenciones ya había finalizado. Esta descripción se consignó en un diario de campo, uno por cada municipio para ambos proyectos de la Intervención Integradora.

#### Levantamiento de información

El levantamiento de información para esta evaluación se realizó durante un trabajo de campo de 3 semanas iniciando el 2 de mayo y terminando el 19 de mayo de 2023. El trabajo de campo se dividió en 2 momentos. El primer momento, correspondió a la aplicación de los instrumentos virtuales con los actores priorizados a nivel nacional o departamental. El segundo momento, correspondió a la visita a los dos territorios de Carmen del Darién y Riosucio. Este segundo momento se llevó a cabo de forma paralela al trabajo de campo virtual. Se contó con modalidad mixta de aplicación de instrumentos debido a la disponibilidad de tiempo de los actores priorizados y el alcance geográfico de la evaluación.

Durante el trabajo de campo el equipo consultor realizó 33 entrevistas y 18 grupos focales, con una participación de 188 personas, donde el 66% fueron mujeres y 34% hombres. La meta planeada de levamiento información contempló la participación de 69 personas (12 a nivel nacional y 57 a nivel territorial), dado el alcance logrado, se logró un cumplimiento en 272,5% de la muestra.

Específicamente, en el componente virtual se lograron 26 entrevistas logrando una participación de 37 personas, 19 personas en el nivel nacional y 18 en el nivel territorial (Departamental y local). En esta modalidad la participación de mujeres fue del 51,4% y de hombres fue de 48,6%. Principalmente, éstas entrevistas se concentraron en los equipos de las agencias implementadoras de los proyectos, actores institucionales relevantes y priorizados para los proyectos, socios implementadores y aliados estratégicos.

Tabla 6. Trabajo de campo virtual

Entrevista individual/ grupal						
Actor	Nivel	Entidad	# de instrumentos aplicados	Mujeres	Hombres	Total personas participantes
Donante	Nacional	MPTF	1	2	0	2
SNU	Nacional	PNUD	5	5	3	8
		PMA	2	2	1	3
		ONU Mujeres	1	1	0	1
		UNICEF	1	1	0	1
	Local	PNUD	1	0	1	1
		PMA	1	0	1	1
		ONU Mujeres	1	0	1	1
		UNICEF	0	0	0	0
Entidades gubernamentales	Nacional	ART	2	1	3	4
	Departamental	ART	3	2	2	4
	Local	Sena	1	0	1	1
		Oficinas De Planeación Municipal / Secretaría De Obras	1	1	0	1
Aliados Estratégicos y socios implementadores	Local	ARN	1	0	1	1
		IIAP	1	0	1	1
		Corpoeducación	1	1	1	2
		ASCOBA	1	1	0	1
		Red de mujeres Chocoanas	1	1	0	1
Personas beneficiarias	Local	IE La unión de Bajirá	1	1	2	3
<b>Total</b>			<b>26</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>37</b>

Elaboración Isegoría

Para el trabajo de campo presencial realizado los días del 8 al 12 de mayo, se abarcaron los dos municipios donde se desarrollaron los proyectos. En Carmen del Darién se lograron realizar 6 grupos focales y 1 entrevista, con una participación de 59 personas, de ellas el 71,2% fueron mujeres y 28,8% hombres, en este municipio se trabajó tanto en el casco urbano como en el corregimiento de Domingodó. En el caso de Riosucio, se logró realizar un total de 12 grupos focales, 6 entrevistas y una visita a la Planta de Plátano, en este municipio y sus corregimientos se logró la participación de 92 personas, donde el 68,5% fueron mujeres y 31,5% hombres. A continuación, se presenta una tabla resumen sobre los instrumentos aplicados en estos municipios.

Tabla 7. Trabajo de campo presencial

Municipio	Instrumento	Actor	Instr. Aplicado	Mujeres	Hombres	Total
Carmen del Darién	Entrevista	Personas beneficiarias infraestructura. Proyecto Reactivación	1	2	-	2

		<b>Subtotal entrevistas Carmen del Darién</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	
Grupo focal	Mujeres beneficiarias OMERD Tienda Comunitaria. Proyecto Reactivación		1	8	-	8	
	Personas beneficiarias y familia Huertas. Proyecto Reactivación		1	7	-	7	
	Adolescentes Grupo de danza y Chirimía. Proyecto Reconciliación		1	10	12	22	
	Centro de Confecciones. Proyecto Reconciliación		1	6	-	6	
	Red de Parteras. Proyecto Reconciliación		1	6	-	6	
	Consejos Comunitarios Domingodó y Apartadó Buenavista. Proyecto Reactivación		1	3	5	8	
	<b>Subtotal grupo focal Carmen del Darién</b>		<b>6</b>	<b>40</b>	<b>17</b>	<b>57</b>	
<b>Total Carmen del Darién</b>			<b>7</b>	<b>42</b>	<b>17</b>	<b>59</b>	
Riosucio	Entrevista	Comisaría de Familia y Gerente PDET. Proyecto Reconciliación	1	2	-	2	
		Administrador Planta de Plátano. Medios de Vida. Proyecto Reactivación	1	-	1	1	
		Revisor Fiscal COCOLATU. Playa Roja. Proyecto Reactivación	1	-	1	1	
		Junta directiva COCOLATU. Proyecto Reactivación	1	-	1	1	
		Oficina de Educación. Proyecto Reconciliación	1	-	1	1	
		Secretaría Desarrollo Social y Género. Proyecto Reconciliación	1	1	-	1	
	<b>Subtotal entrevistas Riosucio</b>			<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
	Grupo Focal	ASCOBA Medios de Vida. Proyecto Reactivación	1	2	3	5	
		Asociaciones de Mujeres Tiendas Comunitarias. Proyecto Reactivación	1	5	1	6	
		Consejo Menor Parque comunitario e infraestructura. Playa Roja. Proyecto Reactivación	1	0	2	2	
		Coordinadores y docentes Colegio Belén. Belén de Bajirá. Proyecto Reconciliación	1	1	3	4	
		Estudiantes Colegio Belén. Universidad al Campo. Proyecto Reconciliación	1	4	4	8	
		Estudiantes La Unión. Universidad al campo. Proyecto Reconciliación	1	4	2	6	
		Planta Harinas del Darién. Medios de vida. Proyecto Reactivación	1	5	6	11	
		Beneficiarios COCOLATU y Misericordia. Alcantarillas. La Pala. Proyecto Reactivación	1	3	4	7	
		Beneficiarias avícola. Playa Roja. Proyecto Reactivación	1	5	-	5	
		Organizaciones de Mujeres ASMUCOTRABPAZ. Tiendas. La Pala. Proyecto Reactivación	1	9	-	9	
		Organizaciones de Mujeres. Casade protección y Biovida. Proyecto Reconciliación	1	14	-	14	
		Tejedoras. Proyecto Reconciliación	1	8	-	8	
<b>Subtotal grupo focal Riosucio</b>			<b>12</b>	<b>60</b>	<b>25</b>	<b>85</b>	
<b>Total Riosucio</b>			<b>18</b>	<b>63</b>	<b>29</b>	<b>92</b>	
<b>Total Participantes Entrevistas</b>			<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	
<b>Total</b>	<b>Total Participantes en grupos focales</b>		<b>18</b>	<b>100</b>	<b>42</b>	<b>142</b>	
<b>Total participantes Carmen del Darién y Riosucio</b>			<b>25</b>	<b>105</b>	<b>46</b>	<b>151</b>	

Elaboración Isegoría

### Limitaciones del levantamiento de información

A continuación, se presentan los posibles riesgos que se podrían presentar durante el desarrollo de la evaluación y las medidas que se implementaron para anticiparse en caso de que surgieran. Sin embargo, se destaca que ninguno de esos riesgos se materializó.

Tabla 8. Limitaciones y medidas de mitigación

Tipo	Riesgos	Acciones Mitigación
------	---------	---------------------

Metodológicos	Falta de instrumentos cuantitativos para levantamiento de información primaria  <b>El riesgo no se materializó</b>	Se utilizó información cuantitativa producida por los Proyectos. Adicionalmente, si bien no se utilizaron instrumentos cuantitativos para el levantamiento de información, los instrumentos cualitativos aplicados, entrevistas a profundidad, grupos focales y el análisis documental, arrojan suficiente información para el desarrollo de la evaluación.
	Incumplimiento por parte del equipo investigador de la confidencialidad de los datos suministrados por las personas participantes  <b>El riesgo no se materializó</b>	Las personas investigadoras se comprometieron antes, durante y después, de la evaluación a seguir las disposiciones legales existentes sobre el manejo de datos y la investigación con personas, así como a anonimizar la identidad de las personas participantes y de quienes ellas nos hablen en las entrevistas y garantizar la confidencialidad y el buen uso de la información suministrada. A continuación, se presentan los aspectos que siempre se tuvieron en cuenta para el manejo de datos y la anonimización de los mismos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la sistematización, se anonimizó la información a través de un sistema de seudónimos donde se reemplazando los datos personales de los participantes.</li> <li>• En los informes y documentos final no se incluyeron los nombres de las personas, ni datos que pudieran identificar a las personas.</li> </ul> La información de la Evaluación será guardada y protegida por ISEGORÍA S.A.S. por un periodo de 3 años posteriores a la finalización y entrega de productos a PNUD. Se resalta nuevamente que el uso de los datos e información obtenida durante el proceso de evaluación tiene como fin único aportar al proceso de esta Evaluación.
	Poca claridad en los propósitos del estudio para las personas participantes  <b>El riesgo no se materializó</b>	Para la aplicación de los instrumentos se contó con guiones y textos que explicaban claramente los objetivos de la investigación, los cuales se presentaron a todos los participantes en las actividades de la evaluación.
	Estrategia de acercamiento fallida  <b>El riesgo no se materializó</b>	Previo a la realización de las actividades cualitativas, se contó con una base de datos consolidada de manera conjunta con el PNUD de tal manera que se verificó que fueran personas que habían tenido amplio conocimiento y participación en los proyectos. Igualmente, en el momento de la convocatoria se presentó a las personas contactadas la mayor claridad sobre del tipo de estudio, sus objetivos, las actividades a desarrollar y la importancia de la participación de los diferentes actores clave. Adicionalmente, la gestión remota para la convocatoria se complementó con la gestión, con la asistida a través de una persona local (asistente logístico), quién contactó, de manera personalmente a los diferentes actores involucrados (funcionarios, organizaciones, consejos comunitarios, IE).
Logísticos	Riesgo de seguridad para acceder a las zonas priorizadas, debido al orden público en Carmen del Darién.  <b>El riesgo se materializó</b>	Se hicieron consultas y verificaciones sobre las condiciones de seguridad de los municipios y los lugares específicos donde se llevarían a cabo las actividades de la evaluación. Igualmente, se hicieron recomendaciones específicas para la toma de precauciones por parte de las personas investigadoras. Lo anterior, con el propósito de no poner en riesgo a las personas participantes en la evaluación y al equipo de investigadores.  En el momento de las visitas a campo, se presentaron situaciones asociadas al orden público que implicaron restricción o incluso la cancelación de algunas actividades en Carmen del Darién. Así, las actividades se realizaron entre el corregimiento de Domingodó y casco urbano y una persona del territorio (el coordinador del grupo de danzas) y el enlace local acompañaron a las personas del equipo de evaluación durante su permanencia en el territorio, lo anterior, a partir del acuerdo con el consejo comunitario y la organización OMERD. Esta situación implicó que hubiera una diferencia en la cantidad de aplicaciones de instrumentos entre los dos municipios.
	Dificultades de comunicación debido a que se dañaron dos transformadores que suministran energía a Carmen del Darién  <b>Este riesgo no estaba contemplado y se materializó</b>	La coordinadora de campo junto con las personas de agendamiento logró realizar contacto con una organización de base comunitaria de Carmen del Darién, que cuenta con una planta eléctrica. Este contacto implicó que la persona de asistencia logística por parte de Isegoría pudiera recurrir a este lugar para obtener energía es su dispositivo móvil y lograr informar de la situación en tiempo real del equipo de campo en Carmen del Darién, el bienestar de las personas investigadoras, el desarrollo de las actividades con la comunidad, y en caso de ser necesario informar sobre algún requerimiento.

Elaboración Isegoría

## 6. Proyecto MPTF Reactivación Económica (RE)<sup>2</sup>

### 6.1. Análisis de datos

#### Pertinencia (PRE)

El criterio de pertinencia se utiliza para evaluar en qué medida los objetivos y las actividades de los proyectos responden a las necesidades de las personas beneficiarias y del proceso de consolidación de la paz en los municipios priorizados, considerando las estrategias generales y los marcos políticos del país o de los socios externos (OECD, 2012). La pertinencia se entiende como la capacidad de la Intervención Integradora y de los proyectos que la componen para dar una respuesta acertada a las necesidades identificadas inicialmente por las poblaciones objetivo a través de sus PDET; y para contribuir de manera relevante a solucionar las problemáticas para las que fue diseñada e implementada.

#### *Respuesta a necesidades*

**Hallazgo PRE1. El Proyecto de Reactivación aporta a las necesidades de las comunidades y las familias de Riosucio y Carmen del Darién, en relación con el mejoramiento de su calidad de vida a través del fortalecimiento de las condiciones alimentarias, así como de la generación de capacidades y de oportunidades para la generación de ingresos a nivel familiar y comunitario.**

Los componentes del Proyecto de Reactivación Económica fueron pertinentes porque buscaron solucionar necesidades concretas de las comunidades priorizadas, a través de las siguientes actividades estratégicas: la creación de espacios para garantizar la producción, el acceso y la comercialización de alimentos locales, a través de iniciativas como la construcción de la planta para procesamiento de harina de plátano, *Harinas del Darién*, en Brisas, Riosucio; el desarrollo de tiendas comunitarias en los municipios Riosucio y Carmen del Darién; huertas y galpones familiares o comunitarios para el autoconsumo y la comercialización de huevos y otros productos, cultivos de maíz y frijol; y la construcción y mejoramiento de infraestructura vial que facilite el transporte de la población y de mercancías, así como la disminución de tiempos de desplazamiento y los costos de los alimentos (lo cual también resulta pertinente para la planta de plátano, para las tiendas comunitarias y para un gran número de beneficiarios indirectos, como estudiantes, comerciantes, habitantes de las comunidades, e incluso para componentes del Proyecto de Reconciliación, como el de educación, Biovida y otros). Las iniciativas productivas del Proyecto de Reactivación, entonces, implementaron acciones que resultan relevantes para reducir los costos que, por un lado, incentiven la producción y comercialización de alimentos y que, por otro lado, faciliten y garanticen el acceso a la alimentación de las personas que habitan los territorios focalizados.

La pertinencia del proyecto también fue resaltada en el caso de las tiendas. Por ejemplo, las mujeres entrevistadas manifestaron que el proyecto de tiendas era pertinente porque les permitía encontrar

---

<sup>2</sup> Para simplificar la numeración de los hallazgos, a lo largo del documento se utilizarán siglas que hacen referencia tanto a los criterios de la evaluación como a los nombres de los proyectos. Para hacer referencia a los criterios de evaluación se utilizan las siguientes siglas: P (Pertinencia); K (Eficacia); E (Eficiencia); C (Coordinación); S (Sostenibilidad). Para hacer referencia a los proyectos se utilizan las siguientes siglas: RE (Proyecto MPTF Reactivación Económica); R (Proyecto MPTF Reconciliación); I (Intervención integradora). Por tanto, en cada sección se encuentra que la numeración de los hallazgos se estructura con sigla criterio de evaluación + sigla Proyecto al que hace referencia + Número del hallazgo. Ej. Hallazgo de Pertinencia en Proyecto MPTF Reactivación Económica 1, sería Hallazgo PRE1.

una nueva posibilidad de sustento, a la vez que fortalecía sus organizaciones (Grupo Focal, Personas Beneficiarias, Territorial, 2023).

Los diferentes componentes del Proyecto fueron pertinentes, en tanto que sus objetivos respondían a las necesidades identificadas por las mismas poblaciones objetivo (como las mujeres, organizaciones sociales y pequeños productores), fortaleciendo su seguridad alimentaria y la generación de ingresos.

Las obras de infraestructura, por ejemplo, fueron buscadas por la comunidad en la medida en que por el clima en la región y el mal estado de las vías en general el transporte se dificulta, se incrementan los tiempos de viaje y aumenta el costo de los alimentos: "Necesitamos placa huellas por ejemplo en algunas comunidades para tener las vías en un fácil acceso" (Entrevista, Socios Implementadores, Territorial, 2023)

La planta *Harinas del Darién* también es un buen ejemplo de la pertinencia del proyecto, y de su capacidad para leer las condiciones del territorio y de adaptarse para brindar una respuesta integral a las circunstancias, condiciones y retos identificados. Como lo menciona uno de los entrevistados en la evaluación:

Varias agencias participaron al inicio del proyecto, para elaborar la nota concepto, y allí todavía no tenían en mente la construcción de la planta de plátano. Pero el principal rubro generador de la zona es el plátano, y se dieron cuenta que se perdía mucho plátano y las familias, las mismas comunidades, pidieron esa planta. (Entrevista, Agencia SNU, Territorial, 2023).

[Esto] ha sido lo mejor, porque los plátanos se perdían y ya no se pierden, porque tenemos la procesadora, ya tenemos comercializadora y ya tenemos eso para hacer ese proceso del plátano y aparte de las comunidades se benefician otras personas indirectas, como es el tema de Salaquí, que no tenían cómo vender los plátanos, pero ya tenemos a quien comprar los plátanos para hacer el proceso de harina. También fue importante lo de los galpones de las gallinas ponedoras, porque el huevo está caro, la cubeta estaba casi a 30 mil y tener huevos en su casa era una bendición; el tema de cultivo de maíz, de frijol se beneficiaron muchas comunidades, muchas personas que están directas, también se beneficiaron indirectas, se compró la mini- excavadoras y el camión, es un proyecto que está completo, porque no tenemos que buscar un transportador para que nos mueva el plátano, sino que ya tiene su propio camión. (Grupo Focal, Socio Implementador, Riosucio, 2023)

De esta manera, y como se discutirá también más adelante, la pertinencia del Proyecto responde a su capacidad para escuchar a las comunidades, leer adecuadamente el contexto y proponer una solución integral a las necesidades que surgen de esos procesos participativos. Como apuntó la anterior cita por parte de la asociada de ASCOBA, esta iniciativa fue relevante para apoyar la principal actividad económica de la región (el plátano) y darle al primer eslabón de la cadena de producción (el campesino) el valor que realmente se le debería dar a su trabajo (Grupo Focal, Socio Implementador, Riosucio, 2023). Estas necesidades las cubre la planta al buscar oportunidades para transformar la producción local y comercializarla para suplir la demanda a través de una gran variedad de productos. Sobre todo, la planta resultó pertinente para aprovechar lo que se conoce como "el rechazo", que es esa parte de la cosecha de plátano que se pierde porque no cumple con los requisitos que exigen la mayoría de las empresas, a pesar de ser plátano de buena calidad (Grupo Focal, Socio Implementador, Riosucio, 2023). Sin embargo, la planta responde a muchas otras necesidades además de la compra, transformación y venta de la producción local de plátano:

Inclusive, está la estrategia de que toda esa cáscara que queda desperdiciada, que haga el papel de abono, para que se vuelva orgánico y se comercialice entre los mismos plataneros como una especie de compost [...]. La planta cuenta con el camión y puede llegar hasta aquí [Riosucio], pero no podemos entrar allá [en la comunidad del Río Salaquí]. También cuenta con una miniexcavadora, que es para apoyar a las comunidades, es un proyecto comunitario, el objetivo de esas miniexcavadoras es drenar los terrenos de la población que está siendo beneficiada para el cultivo de plátano. (Grupo Focal, Socio

Implementador, Riosucio, 2023)

Aún más, a través de la participación de los consejos comunitarios como socios de la planta, los entrevistados de ASCOBA también señalaron la pertinencia de esta iniciativa como una forma para fortalecer organizativamente a los Consejos y a la Asociación misma. Esto también ocurre precisamente en el caso de las tiendas, donde no solamente se busca contribuir al fomento de circuitos económicos de la región, disminuir precios, contribuir a la seguridad alimentaria, sino que también contribuye al fortalecimiento organizacional de las organizaciones de mujeres encargadas de administrarlas.

**Hallazgo PRE2. Los componentes del Proyecto de Reactivación resultaron pertinentes en tanto abordaron la problemática de la baja capacidad adquisitiva y su impacto en la seguridad alimentaria, no solo desde el fortalecimiento de la producción y comercialización de alimentos, sino desde la generación de ingresos y empleo entre las comunidades de Riosucio y Carmen del Darién; sobre todo al implementar un enfoque de género que reconoce que estas necesidades económicas se agudizan profundamente entre las mujeres de estos municipios.**

Como se ha mencionado anteriormente, una de las apuestas de los Proyectos que hacen parte de la Intervención Integradora es apalancar iniciativas PDET con enfoque en mujer rural. Esto se tradujo en acciones estratégicas con enfoque de género, como: la implementación de tiendas comunitarias lideradas y gestionadas por organizaciones de mujeres, así como las capacitaciones y el fortalecimiento de las capacidades comerciales, empresariales y agrícolas de estas organizaciones (como el manejo de Excel, registros de contabilidad, entre otras cosas); y la contratación y vinculación laboral de mujeres en el área de construcción de infraestructura y en la planta *Harinas del Darién* (donde, por ejemplo, al momento de la visita de campo, de las 21 personas capacitadas en el proceso y la maquinaria para la producción de harina de plátano, 16 eran mujeres, en su mayoría cabeza de familia, y 5 eran hombres). Todo lo anterior se enmarca en el esfuerzo del Proyecto por fortalecer el empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres en estos municipios, lo cual resulta pertinente, según las necesidades y el contexto territorial que se ha descrito hasta ahora.

Frente a la apuesta por generar empleo para las mujeres, conviene destacar la experiencia de la contratación de mujeres para la ejecución de las obras de infraestructura (placa huellas, alcantarillas y box Culvert). Según el Prodoc del proyecto de Reactivación, para la contratación de mano de obra local calificada y no calificada, el 40% del personal debía ser mujer “con el objetivo de contribuir al proceso de empoderamiento de la mujer y deconstrucción de estereotipos de género” (MPTF, 2021), cifra que se superó al llegar al 42,59% (MPTF, 2023). Sobre esta acción, una de las mujeres vinculada a las obras implementadas en Curvaradó, coincidió en que la contratación laboral de 18 mujeres (6 por cada tramo: Guamo, Despensa Media y Despensa Baja) en las obras viales para la construcción de la placa huella fue pertinente porque mitigó, temporalmente, la problemática de falta de empleabilidad de la mujer (Grupo focal, Mujeres Beneficiarias, Territorial, 2023).

Las iniciativas de las tiendas comunitarias y espacios productivos (como huertas, galpones, cultivos de maíz y frijol), si bien no resuelven el acceso al empleo formal, si contribuyen a abrir nuevas oportunidades para la generación de ingresos y a suplir las necesidades básicas de las mujeres y sus familias, sobre todo en lo relativo a la alimentación. Se destaca la Organización de Mujeres Emprendedoras Río de Domingodó (OMERD), conformada por 68 mujeres, y constituida legalmente en 2021, que responde a la problemática de desempleo de las mujeres y la vulneración de sus derechos. Esta organización ha vinculado a varias mujeres que aportan con su mano de obra al sostenimiento de la huerta comunitaria (4 hectáreas sembradas); el trabajo es rotativo, y su producción abastece la tienda comunitaria, que, según ellas, fue planteada previamente en la formulación de los PDET, por lo que el apoyo del PNUD fue pertinente para materializar, fortalecer e impulsar la iniciativa

que beneficia a las mujeres del corregimiento de Domingodó en cuanto a la generación de recursos y mejoramiento de la calidad de vida (Grupo focal, Mujeres beneficiarias, Domingodó, 2023). Al articularse con las iniciativas PDET inscritas en los PATR y PMTR, el proyecto fue pertinente porque abordó y buscó responder a las principales necesidades que allí se encuentran representadas. En palabras de una de las participantes del proyecto:

Bueno, antes teníamos muchas necesidades y gracias a Dios y al proyecto de la tienda comunitaria ya no tenemos que desplazarnos mucho para conseguir lo que faltaba en la canasta familiar, ya lo conseguimos en la tienda comunitaria. Antes no se había visto un proyecto en donde trabajaran las mujeres, y gracias a este proyecto ya las mujeres tienen otra mentalidad para trabajar. (Grupo Focal, Asociación de Mujeres, La Pala, 2023)

Las acciones estratégicas del Proyecto representan un aporte importante para las mujeres en cuanto responden a situaciones no paritarias laboral y económicamente en el acceso y permanencia a oportunidades laborales y la generación de ingresos propios; en la sobrecarga de labores domésticas y de cuidado; y en el poco reconocimiento (o invisibilización) de su rol como agentes y garantes de la transformación económica y social en sus territorios y comunidades.

*Articulación con políticas gubernamentales y mandatos del SNU:*

**Hallazgos PRE3. Las iniciativas PDET apalancadas desde Proyecto de Reactivación representan una apuesta importante en la contribución al logro de objetivos contemplados en políticas gubernamentales nacionales, departamentales y municipales, como los Acuerdos de Paz y la "Política para la Reactivación, la Repotenciación y el Crecimiento Sostenible e Incluyente" (CONPES 4023).**

El proyecto de reactivación se enmarca en el apoyo y fortalecimiento de la estrategia de estabilización y sostenibilidad de la construcción de paz en Colombia. En esa línea, vale la pena destacar que el apoyo a la implementación de las iniciativas PDET contempladas en los Pactos Municipales para la Transformación Regional (PMTR) de Riosucio y Carmen del Darién y el PATR Chocó, se traducen en un aporte significativo al cumplimiento del primer punto del Acuerdo de Paz, "Mejores oportunidades para el campo", y, en esa medida, a potenciar el desarrollo rural en las zonas priorizadas. Como se evidencia en el Prodoc del proyecto de Reactivación, desde un trabajo articulado e interagencial se propuso "promover la seguridad alimentaria y nutricional, el fortalecimiento de las cadenas de valor, las capacidades asociativas, el establecimiento de tiendas comunitarias y el desarrollo de pequeña infraestructura, como una estrategia innovadora para la contribución a la producción agropecuaria" (MPTF, 2021).

Por ejemplo, la implementación de tiendas comunitarias lideradas por organizaciones de mujeres rurales, y de activos productivos (como huertas, galpones y cultivos de maíz y frijol) a nivel familiar y comunitario, se alinean con uno de los objetivos de la Reforma Rural Integral sobre la garantía y aseguramiento para la población rural y urbana de "disponibilidad y acceso suficiente en oportunidad, cantidad, calidad y precio a los alimentos necesarios para una buena nutrición, especialmente la de los niños y niñas, mujeres gestantes y lactantes y personas adultas mayores, promoviendo prioritariamente la producción de alimentos y la generación de ingresos" (Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, 2016, pág. 16)

Así mismo, la priorización en los PMTR de Riosucio y Carmen del Darién y el PATR Chocó de iniciativas PDET con enfoque de género y mujer rural, el fortalecimiento de capacidades asociativas y de gestión a organizaciones de mujeres, y la generación de empleo e ingresos garantizando la igualdad de género en el acceso, parte del reconocimiento del rol productivo y reproductivo de las mujeres en el desarrollo y la economía rural. Lo anterior se articula con el propósito del punto 1 del Acuerdo de Paz

de “garantizar condiciones de bienestar y buen vivir y para fortalecer sus formas de organización y producción” (Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, 2016).

Por otro lado, la Política para la Reactivación, la Repotenciación y el Crecimiento Sostenible e Incluyente (CONPES 4023, 2021), plantea como una de sus estrategias priorizadas la “implementación de Proyectos Integradores, (...) proyectos que buscan mejorar la competitividad y las dinámicas económicas regionales de territorios PDET, a través de una estrategia integral de producción, emprendimiento y mejora de vías para la comercialización de productos locales” (CONPES 4023, 2021, pág. 126).

***Hallazgo PRE4. Fue pertinente el trabajo articulado del Proyecto con la ART para contribuir a la reactivación y dinamización de la economía local, a través del apoyo a iniciativas y acciones definidas en los Planes Municipales de Transformación Regional (PMTR) de Riosucio y Carmen del Darién, y en el Plan de Acción para la Transformación Regional (PATR).***

Como se argumentó en el Proyecto de Reconciliación, la articulación del proyecto de Reactivación Económica con los objetivos del PDET imparte pertinencia frente a las prioridades de política pública en distintos niveles. En este caso particular, como se expone en el Anexo 1, estas acciones contribuyen a las iniciativas de los PMTR y el PATR que buscan: i) implementar un sistema de abastecimiento regional; ii) fortalecer los mercados locales; iii) implementar proyectos productivos agropecuarios y productivos; iv) implementar huertas caseras; y v) garantizar el acceso a la alimentación en las comunidades de estos municipios. Todas estas iniciativas están enmarcadas en los pilares 2°, 6° y 7° que, como se mencionó anteriormente, corresponden a la identificación de necesidades básicas insatisfechas en procesos participativos con comunidades de los territorios priorizados.

De acuerdo con las evidencias de la evaluación, la articulación de los componentes del proyecto con las líneas PDET fue posible gracias a un trabajo conjunto entre las agencias del SNU y la ART. Aunque esta articulación fue señalada también en el proyecto de Reconciliación, en este punto es importante resaltar: i) el trabajo de la ART a la hora de diseñar los perfiles iniciales de los proyectos, a partir de las iniciativas establecidas en los Planes de Trabajo PDET, y, ii) la pertinencia de articularse con (y de fortalecer) la labor de esta entidad gubernamental. Según se argumentó anteriormente, como entidad articuladora la ART debía revisar que las acciones propuestas por las diferentes fuentes de financiación le apostaran, o no, a las iniciativas PDET. Su principal tarea era articular el “para qué” y los objetivos del Proyecto, para que se cumplieran los programas de desarrollo con enfoque territorial (Entrevista, Entidad Gubernamental, Nacional, 2023). En palabras de un entrevistado, era tarea de la ART

Desarrollar una propuesta de forma general [del proyecto], que se debía sustentar... que alguien la tendría que hacer a nivel nacional ya ante el MPTF, donde nosotros hemos propuesto temas de infraestructura, temas de vías, temas productivos, temas de educación, temas de reconciliación, que, si uno empieza a bajar eso al territorio, empiezan a desglosarse como actividades que también suelen ser un poco grandes. (Entrevista, Entidad Gubernamental, Nacional, 2023)

Lo anterior resuena con los testimonios de aquellos entrevistados que hicieron parte de los equipos territoriales de la ART. Según una de ellas, a partir del proceso participativo de los PDET se realizó una articulación de la intervención con las necesidades de las administraciones locales y de algunas organizaciones comunitarias con incidencia en la región. En ese proceso, los equipos de la ART organizaron las iniciativas PDET, las revisaron y priorizaron aquellas que le apuntaban, desde su perspectiva institucional, a dinamizar los temas económicos de la región (como, por ejemplo, las obras de infraestructura vial) (Entrevista, Agencia Gubernamental, Territorial, 2023). De esta manera, el Proyecto logró alinearse con el principal objetivo del MPTF, de articular inversiones que apoyen las

prioridades nacionales de construcción de paz y la implementación de los Acuerdos, al mismo tiempo que fortalecen la presencia y la capacidad estatal en los municipios más afectados por el conflicto.

Desde la perspectiva de las Agencias de las Naciones Unidas que implementaron el proyecto, este trabajo de la mano con la ART se realizó desde la fase misma del diseño. Incluso, en un grupo focal con funcionarios del PNUD se resaltó la pertinencia del proyecto desde el momento de su formulación, pues estaba pensado (y fue diseñado) para aportar, precisamente, al cumplimiento de estas iniciativas PDET. Sobre todo, de aquellas iniciativas inscritas en el 6° pilar, de "Reactivación Económica y Producción Agropecuaria".

Otro de los participantes señaló que las metodologías ya probadas previamente por el PNUD (sobre mujer rural, generación de ingresos, fortalecimiento de capacidades a organizaciones de base, entre otras) encajaban muy bien en la lógica del Proyecto y eran relevantes para ayudar a cumplir varias de las iniciativas que previamente había propuesto y estructurado la ART:

Simplemente era darle ajuste, acomodándolo con la metodología y obviamente pues que se cumpliera con ese objetivo de aportar al cumplimiento de esas iniciativas tanto, como lo dijimos, en fortalecimiento de capacidades en generación de ingresos, en fortalecimiento de capacidades a organizaciones de base en generación de ingresos, en empoderamiento social y económico de la de la mujer rural; y muy ligado digamos a toda la estrategia general que tenía el proyecto que ese es el otro componente y es el proyecto, es un proyecto Integrador en donde también tenemos infraestructura e infraestructura vial -que ya te reuniste con ellos la semana pasada- y un componente con PMA frente al fortalecimiento de la cadena de plátano. (Entrevista grupal, PNUD, Nacional, 2023)

Así pues, el impulso que los componentes de este proyecto aportan a políticas de dinamización económica de los territorios, de generación de ingresos y de seguridad alimentaria, se evidencian en las acciones emprendidas en torno facilitar el acceso y la movilización en el territorio, en la promoción de negocios que incidan en la economía local y, sobre todo, en el consumo y la comercialización.

Como ya se señaló, los entrevistados en esta evaluación resaltaron la importancia de la planta *Harinas del Darién* como un foco dinamizador de la región, siendo la única planta de este tipo en el Bajo Atrato. Con esta iniciativa, el Proyecto no sólo buscó generar empleos locales, sino también fortalecer a los campesinos plataneros de los consejos comunitarios, dándoles una plataforma para comercializar sus productos e incluso para recibir apoyo de maquinaria para construir canales, transportar su mercancía y mejorar su producción. En uno de los grupos focales, un participante señaló que se trata de un proyecto pertinente porque cuenta con una gran función social, a lo que otro respondió: "es lo mejor que ha pasado, porque acá los plátanos se perdían, entonces ya los podemos comprar y tenemos comercializador directo" (Grupo focal, Socio implementador, Riosucio, 2023). Lo anterior es relevante porque, al apoyar una sola iniciativa del PMTR de Carmen del Darién, el Proyecto sirvió para abrir varias oportunidades para la economía local, no sólo por los empleos o por la harina (para hacer pan, colada y una variedad de productos), sino también ahorrando largos trayectos para comercializar el plátano (algunos productores tenían que ir hasta Turbo, por ejemplo) y en abono orgánico que podrá ser reutilizado por los campesinos de los consejos comunitarios. Además, como se constató en la visita de campo, la planta está ubicada en un punto relativamente central para los miembros de los consejos comunitarios que trabajan allí (exceptuando, tal vez, los de Domingodó).

***Hallazgo PRE5. El proyecto se ajustó y contribuyó a los mandatos de las Agencias del SNU involucradas en su implementación, al mismo tiempo que los lineamientos del proyecto fueron consistentes con los Términos de Referencia del Fondo Multidonante, la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible priorizados, y se alineó con el área estratégica 1 del Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible 2020-2023. El proyecto también se alineó con los planes estratégicos de las agencias que intervinieron.***

Las iniciativas y actividades estratégicas del proyecto de Reactivación responden a problemáticas identificadas y priorizadas en la Agenda 2030, adoptada por la Asamblea General de la ONU. En ese sentido, las iniciativas PDET que se enmarcaron en el Pilar 2. "Infraestructura y adecuación de tierras", responden de manera especial al 9° ODS, "Industria, innovación e infraestructura"; las acciones e iniciativas de los pilares 6. "Reactivación económica y producción agropecuaria" y 7. "Sistema para la garantía progresiva del derecho a la alimentación", responden a los ODS 1° "Fin de la pobreza", 2° "Hambre Cero", 12° "Producción y consumo responsable"; y finalmente, la articulación e implementación de las distintas iniciativas del proyecto de Reactivación, responden de manera transversal a los 5° ODS, de "Igualdad de Género", al 10° "Reducción de las desigualdades" y al 16° "Paz, justicia e instituciones sólidas".

Además, como se argumentó en el hallazgo anterior, el Proyecto respondió adecuadamente a los objetivos estratégicos del Fondo Multidonante, como lo es: movilizar, articular y coordinar las inversiones de países que apoyan la paz en Colombia con las prioridades nacionales de implementación de los Acuerdos de Paz. En particular, el proyecto se alineó con los objetivos del ámbito de estabilización, que le apuntan a fortalecer la presencia y la capacidad estatal en los municipios más afectados por el conflicto, en el marco de los PDET, para cerrar brechas históricas, reducir la inequidad y fortalecer la seguridad (MPTF, s.f.). Por lo anterior, las inversiones en Riosucio y Carmen del Darién resultaron pertinentes no sólo para apoyar la superación de las restricciones que enfrentan las cadenas de valor, la seguridad alimentaria y el desarrollo socioeconómico de estos municipios, sino también para fortalecer, en el proceso, la misión del MPTF en Colombia y de las Agencias del Sistema que participaron en su implementación.

También hay alineación del Proyecto con el Documento Programa para Colombia 2021-2024 del PNUD (2020), dado que apoyó esfuerzos, prioridades y responsabilidades gubernamentales a nivel nacional y local en términos de construcción de paz y estabilización territorial. Este es uno de los objetivos del Documento Programa, en el cual se hace énfasis en que los esfuerzos del PNUD deben responder por la activación del desarrollo local en los municipios y regiones más afectados por la violencia y la pobreza los programas de desarrollo con enfoque territorial PDET (PNUD, 2020, p. 5). Específicamente, el Proyecto se alinea con el Resultado de Paz con legalidad, y a los productos 1.2 "Las comunidades de los municipios de los programas de desarrollo con enfoque territorial (PDET) priorizados por el Gobierno mejoran su calidad de vida mediante el diseño y la implementación de iniciativas ad hoc de creación de empleo y mejora de los medios de vida en el marco de los PDET, con una perspectiva de género", e indicadores 1.2.1 "Número de poblaciones vulnerables que viven en los territorios de los PDET y que mejoran sus medios de vida mediante la aplicación de estrategias económicas eficientes para el desarrollo de su territorio, desagregadas por sexo, edad y discapacidad" y 1.2.2 "Número de proyectos de infraestructura e iniciativas ambientales que promueven el desarrollo económico y social en los municipios de los PDET, incorporando un enfoque diferencial y de género."

Aún más, la forma en que se estructuró el Proyecto responde a los cambios planteados por la reforma del Secretario General de las Naciones Unidas, sobre todo en lo referente a la intergencialidad, al reconocer la función de puente que tiene el PNUD entre los actores más relevantes para la implementación del Acuerdo. Esto dice el Documento Programa al respecto:

El nuevo programa para el país requerirá que el PNUD mantenga un fuerte rol integrador con el Sistema de las Naciones Unidas, en el diseño y la ejecución de intervenciones innovadoras, escalables y sostenibles para hacer frente a los problemas de desarrollo a nivel subnacional, en la movilización de recursos y en la construcción de alianzas. La ventaja comparativa del PNUD busca implementar soluciones integradas en las actividades de generación de ingresos y medios de vida. (PNUD, 2020, p. 3)

Así, en general, los componentes de Reactivación Económica fueron pertinentes al aprovechar las líneas de trabajo de cada una de las agencias vinculadas al Proyecto, utilizando metodologías probadas previamente en otros contextos, así como las capacidades técnicas que permitieran lograr los objetivos propuestos. Las agencias del Proyecto recurrieron a sus capacidades probadas, pero incluso se vieron abocadas a innovar. Por ejemplo, en el caso del PMA, la planta procesadora de harina de plátano se entendió como un piloto, en el que la agencia apoyó la construcción de infraestructura como una forma para cumplir con sus objetivos de asistencia alimentaria y de apoyo a pequeños productores. Un funcionario del SNU se refirió a la construcción de la planta *Harinas del Darién*:

Digamos que nuestra misión no va en la construcción de infraestructura como tal. Apoyamos el mejoramiento, la adecuación y demás, pero fue un reto para nosotros empezar esa construcción y cuando hacemos este tipo de cosas o infraestructuras, nuestros requerimientos o nuestros lineamientos o direccionamiento vienen desde Roma, nuestra unidad de ingeniería está en Roma. Entonces, obviamente, no es igual a tener el profesional aquí en Colombia, a tener la interlocución desde otro país, mientras la colega venía, mientras se hacían todos los ajustes, sacaban términos, licitaciones, ¿sabes? Algo en el cual nosotros fuimos un conejillo de indias, por decirlo así, porque es lo que te digo, es la primera vez que estamos con este tipo de infraestructura. Sin duda, ese fue un factor muy importante en términos de lograr a tiempo, de pedir extensión, porque los términos de referencia, pues, requirieron su tiempo. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

Finalmente, el proyecto también se alineó con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2020-2023, en la medida en que aporta principalmente a la política de paz con legalidad en el mejoramiento de la calidad de vida de los PDET, concretamente en el producto 1.2 "Las comunidades de los municipios PDET priorizados por el Gobierno Nacional mejoran su calidad de vida mediante el diseño e implementación de estrategias en el marco de la hoja de ruta PDET, con enfoque diferencial y de género, y con el apoyo del Equipo país del Sistema de Naciones Unidas como complemento a los esfuerzos del Estado colombiano"

#### *Planes estratégicos y/o programas país*

*PMA.* Con el cumplimiento de los objetivos, proyecto contribuyó a tres efectos estratégicos del Plan Estratégico del PMA para 2022-2025 (PMA, 2021), a saber, el uno, las personas están en mejores condiciones para satisfacer sus necesidades nutricionales y alimentarias urgentes, el dos, las personas obtienen mejores resultados en nutrición, salud y educación, y el tres, las personas disponen de medios de subsistencia mejores y sostenibles. Adicionalmente, el proyecto también contribuyó a los resultados estratégicos uno y tres del Plan estratégico para Colombia (2021-2024) (PMA, 2021), al, por un lado, fortalecer municipios PDET en resiliencia, medios de vida y capacidades y, por otro, contribuir al acceso de las poblaciones vulnerables a alimentos adecuados y nutritivos.

*PNUD.* Con el cumplimiento de los objetivos, el proyecto contribuyó a las tres direcciones de cambio estratégicas del Plan Estratégico del PNUD 2022-2025, en transformación estructural, no dejar a nadie atrás y construcción de resiliencia, a través de componen entes que abarcan cinco de las seis soluciones del Plan Estratégico: pobreza y desigualdad, igualdad de género, gobernabilidad, resiliencia, medioambiente.

Adicionalmente, el proyecto también contribuyó a varias de las prioridades del programa país del PNUD (PNUD, 2020) como lo son la contribución a la consolidación de la paz, el fortalecimiento y apoyo en capacidades para la consecución de los ODS, esto considerando los enfoques transversales de derechos humanos, género y étnico.

### *Aprendizajes de otros proyectos y metodologías usadas*

**Hallazgo PRE6. Las metodologías de co-creación para el diseño de algunas actividades del proyecto de Reactivación Económica presentaron ciertas limitaciones, dado que algunos espacios fueron más de socialización que de concertación, y en esa medida limitaron la posibilidad de garantizar la participación comunitaria en la formulación de las iniciativas como lo evidencia el proceso de selección de algunos tramos de obras viales.**

Además de estructurarse sobre los pactos veredales, municipales y regionales construidos en el marco de los PDET, el Proyecto también buscó un diálogo directo y de concertación con los consejos comunitarios y las autoridades municipales, a través de la coordinación y el relacionamiento que estuvo en manos de la Coordinación Regional de la ART y de los profesionales contratados por el PNUD en el territorio (Entrevista, Entidad gubernamental, Territorial, 2023).

En el caso del componente de infraestructura vial, los espacios de concertación eran claves para asegurar la pertinencia en la selección y priorización de los tramos viales que se iban a intervenir. Si bien se plantearon espacios para comunicar los objetivos del Proyecto y escuchar a las comunidades e identificar sus necesidades y prioridades en lo referente a los tramos de placa-huellas, alcantarillas o Box Culvert, para algunos de los entrevistados éstos se convirtieron más en espacios de socialización que de concertación porque consideraron que para algunas intervenciones fue limitada la posibilidad de hacer modificaciones frente a lo inicialmente propuesto por el Proyecto.

[Hubo] algunos inconvenientes, como que no se pudieron tener muchas claridades sobre el proyecto; se mencionaban qué eran los Box Culvert, pero no se especifica en donde iban a estar ubicados, no se tenía claro qué eran los Box Culvert, esos fueron términos que no se desmenuzaron bien y generaron inconformidad, porque un alcantarillado consideramos que iba a quedar en la parte de arriba y que iba a quedar abierta para las fincas, las parcelas. (Grupo Focal, Beneficiarios, Territorial, 2023)

En el componente de Medios de Vida, la planta *Harinas del Darién* surgió a partir de la participación y la retroalimentación de las comunidades y socios implementadores y la propuesta finalmente se ejecutó.

### **Eficacia (KRE)**

Este criterio evalúa en qué medida se alcanzaron los objetivos del Proyecto Integrador, tomando en cuenta su importancia relativa y el nivel de resultados obtenidos con respecto al entorno de construcción de paz (OECD, 2012). La evaluación del criterio de eficacia para la Intervención Integradora MPTF Chocó implica analizar el grado en el que han sido alcanzados los objetivos y los resultados como consecuencia de las intervenciones (los logros), en relación con las metas, los objetivos y las teorías de cambio planteadas desde el diseño de cada uno de los proyectos que componen la intervención.

### *Cumplimiento de objetivos y resultados del proyecto*

**Hallazgo KRE1. El Proyecto Reactivación, con la información disponible al momento de realizar esta evaluación, había alcanzado la mayoría de los objetivos que se plantearon inicialmente, con índices de cumplimiento de indicadores superior 85% en 23 de los 25 indicadores, es decir, en el 92% de los indicadores.**

La mayoría de los indicadores, 21 de 25, alcanzaban un nivel de cumplimiento igual o superior a 100%. (ver Anexo 7 para mayor detalle). En la sección de eficiencia se aborda detallada el marco de resultados del Proyecto.

**Hallazgo KRE2. La mayoría de las iniciativas cumplieron las metas que se propusieron e incluso algunas las sobrepasaron, como tiendas que se han ampliado o generaron mayores ganancias de los proveedores. En algunos casos, según algunas personas beneficiarias, no se cumplían sus expectativas, por ejemplo, en cuanto a compromiso de las personas socias o a rendimiento de cultivos de maíz y frijol.**

En el caso de las tiendas, algunas han tenido resultados más rápido que otras. Por ejemplo, una tienda fue ampliada: “con el proceso de fortalecimiento y con las utilidades de la tienda abrió una nueva tienda abrió una sucursal, abrió una nueva tienda” (Grupo Focal, Personas Beneficiarias, Territorial, 2023). En la Pedeguita mencionan que la tienda funciona muy bien, que tienen una empleada a la que se le paga el sueldo. Además, todas las tiendas seguían funcionando al momento de realizar esta evaluación.

Al final fueron ellos mismos quienes adoptaron eso como suyo y ha sido el éxito de que hasta el momento todavía las tiendas comunitarias sigan funcionando. (Entrevista, Entidad Gobierno, Territorial, 2023)

Por otra parte, algunas tiendas tienen dificultades, como la de La Pala, con roces en el funcionamiento interno de la organización de mujeres, que no han logrado el compromiso de todas para el desarrollo de la tienda. Adicionalmente, las mujeres manifiestan que no generan ingresos suficientes. Sin embargo, a pesar de estos roces, hasta cierto punto normales en cualquier organización, además dada la nueva experiencia de la organización y la dispersión poblacional, la tienda ha seguido funcionando e incluso se ha ampliado para ofrecer nuevos servicios. La tienda ha generado ganancias mensuales mayores a 3.500.000 pesos contribuyendo al bienestar de la comunidad (Comunicación, Agencia SNU, Nacional, 2023).

En el caso del componente de los galpones del PMA se construyeron 400 galpones y en la iniciativa de cultivos se sembraron 265 hectáreas de frijol y maíz. Las mujeres beneficiarias reportaron como positiva la ayuda de las gallinas ponedoras. “En mi caso fue muy bueno, una gran ayuda, yo recogía mis huevos y los vendía”. (Grupo focal, Personas Beneficiarias, Territorial, 2023). Sin embargo, en algunos casos afirmaron que se presentaron problemas con el alimento entregado, que a veces estaba vencido y en otros casos al entregarse demasiada cantidad, alguno se dañó, y luego al comprar uno diferente, las gallinas dejaron de poner (Grupo focal, Personas Beneficiarias, Territorial, 2023).

En el caso de las semillas de maíz y frijol también se han presentado algunos inconvenientes con el clima y la comercialización, y las mujeres refieren que en otros casos también los galpones no siguen funcionando:

Las mujeres de Domingodó consideran que la iniciativa implementada por el PMA, en la cual apoyaron a 100 familias con galpones y la entrega de semillas de frijol y maíz, no fue tan exitosa. Las mujeres aseguran que “las semillas no salieron buenas y tuvieron dificultades en el cuidado de las gallinas”. Actualmente son pocas las familias que aún cuentan con los galpones. (Informe de campo, cita a Grupo Focal Mujeres Beneficiarias, Isegoría, Territorial, 2023)

**Hallazgo KRE3. Aunque en algunos casos se han presentado contratiempos asociados al clima o al trabajo asociativo, las personas beneficiarias consideran que han mejorado sus medios y oportunidades de vida con la posibilidad de conseguir mayores ingresos y sustento, esto tanto a nivel individual con las huertas y los cultivos de maíz y frijol, comunitario con las organizaciones, y zonal con la planta de procesamiento de plátano.**

[El mayor logro ha sido] tener un sustento para la familia, madres cabeza de hogares. (Grupo Focal, Personas Beneficiarias, Territorial, 2023)

Tanto en el caso de las tiendas, las huertas, los cultivos de maíz y frijol, los galpones, y la infraestructura construida, a pesar de presentarse dificultades y algunos retrasos, las personas beneficiarias consideraron que han obtenido mejores oportunidades de ingresos, y que gracias a las obras de infraestructura construidas para el mejoramiento de las carreteras el tiempo de transporte ha disminuido. También se evidencia una reducción en el costo de los alimentos (Grupo Focal, Personas Beneficiarias, Territorial, 2023, y PNUD, 2023). De esta forma, se evidencia un incremento en la capacidad de generar ingresos para la población. Esto también se refleja en las cifras finales de productividad en los documentos del proyecto, que estiman que, por ejemplo, las huertas familiares habían producido 31,4 toneladas de alimentos, de las cuales 45% se habían utilizado para autoconsumo y 55% para comercialización. También se estimaba que las unidades avícolas habían producido 223.118 huevos, con 70% destinado al autoconsumo.

Probablemente la mayor expectativa de la comunidad es por la planta de procesamiento de plátano, ya que se adapta a la producción del terreno, les permite vender su producción, les da autonomía en el manejo de su producto y tecnifica la región; tiene en definitiva el potencial para ser un cambio en la calidad de vida de muchas de las personas beneficiarias.

***Hallazgo KRE4. La seguridad alimentaria de las comunidades ha mejorado en la medida en que a raíz del proyecto disponen de medios de vida propios, diversificados, gracias a cultivos de maíz y frijol y huertas y los galpones, además de la posibilidad de acceder a otros por medio de tiendas, y de mejorar el transporte en la región.***

En la comunidad se han visto los beneficios de tener diferentes formas de sustento y de acceder a alimentos. La comunidad valora que se les den opciones para fortalecer su capacidad de obtener alimentos de distintas fuentes:

Nosotros no queremos mercados, queremos que nos enseñen a ser personas que podamos sostener, pero que lleguen y podamos ejercer nuestra propia seguridad alimentaria y en los primeros tiempos yo peleaba y decía que no queremos eso. Pero buscando cosas de que lleguen a los territorios con cosas verdaderas, podemos decir esa tienda está ahí y esa tienda tienen que dar para sus socios y está prestando un servicio a la comunidad. (Grupo Focal, personas beneficiarias, Territorial, 2023)

#### *Fortalezas para el cumplimiento de objetivos*

***Hallazgo KRE5. Enfocarse en necesidades de la comunidad detectadas en el PDET y al trabajar con la comunidad y autoridades locales para la planeación, implementación y seguimiento, contribuyó a facilitar que el proyecto lograra sus objetivos. Otro factor que contribuyó fue la confianza que tenía la comunidad en el SNU contribuyó por su presencia desde 2017 con el Programa Confianza y Paz.***

En general el trabajo con los consejos comunitarios generó no solamente efectividad para el cumplimiento de las obras, sino también apropiación

La mayoría de las comunidades se queja de que vengan de afuera y que hagan con ellos lo que quiera, cuando tienen una organización del terreno y que nosotros más o menos conocemos las necesidades, porque somos del territorio, entonces sabemos cómo a qué es que se le va a apuntar, no queremos que a nuestra casa lleguen y formen el desorden. Esta alianza con los socios implementadores ha servido de mucho en los territorios. (Grupo Focal, Socio Implementador, Territorial, 2023)

él [de la Agencia de Naciones Unidas] es muy respetuoso con las decisiones que se tomen en el territorio o que tomen los consejos comunitarios. (Grupo Focal, Socio Implementador, Territorial, 2023)

Hubo algunos contratiempos, como el caso puntual de una persona en uno los consejos comunitarios se alejaron y no respondió por lo que le correspondía, lo que hizo que se generaran retrasos y el no cumplimiento en la totalidad de extensión de una placa huella.

La comunidad contribuyó no solo en la definición de las necesidades desde el PDET, sino que en el proyecto también se involucró a través de las organizaciones de territorio que contribuyeron a su implementación y en el seguimiento al mismo desde el punto dispuesto para tal fin, que sirvió a los dos municipios, Riosucio y Carmen del Darién (Entrevista, Agencia SNU, Territorial, 2023).

La presencia en el territorio del SNU desde 2017 a través del programa Confianza y Paz ha contribuido a que exista una base de confianza entre la comunidad y las autoridades tradicionales hacia las agencias de SNU, que facilitó la relación y el avance hacia los objetivos del proyecto: “yo soy fanática del fondo, porque nosotros empezamos a trabajar con el fondo desde que empezamos con el proyecto de confianza y paz” (Grupo Focal, Personas Beneficiarias, Territorial, 2023).

**Hallazgo KRE6. El proyecto fue flexible para adaptarse a las demandas de la comunidad cuando fueron formuladas a través de sus instancias de decisión, como en el caso de la planta procesadora de plátano, que no figuraba en el marco inicial de resultados, pero es una de las iniciativas más valoradas por la comunidad, o las retroexcavadoras para hacer frente a las afectaciones del clima.**

El proyecto se adaptó a las demandas de la comunidad y a las necesidades que se produjeron en territorio. La planta de procesamiento de plátano y las retroexcavadoras no estaban en los objetivos planteados inicialmente, pero se tuvieron en cuenta las condiciones en terreno y las demandas de la gente:

La planta procesadora de harina fue algo que las mismas comunidades, los mismos consejos comunitarios exigieron, pensamos que eso garantiza de cierta manera que la planta tenga continuidad, porque cuando es algo que a mí me llama la atención, cuando es algo que a mí me gusta yo lo voy a cuidar (Grupo Focal, Socio Implementador, Territorial, 2023)

La entrega de dos mini- retroexcavadoras, la entrega de un camión. Porque el modelo asociativo ya requirió, oye, ¿pero ¿cómo vamos a hacer el proceso de recolección del producto, o de la entrega del producto? (...) Las miniexcavadoras también llevan un recurso importante porque eso nos va a ayudar a mejorar los cultivos en temas de drenaje, (...) esa fue otra necesidad que las familias manifestaron que nosotros no teníamos contemplados inicialmente. (Entrevista, Agencia Naciones Unidas, Nacional, 2023).

### *Capacidades de las entidades y los beneficiarios*

**Hallazgo KRE7. El proyecto fortaleció las capacidades de las 15 organizaciones participantes, en todo lo relacionado con la gestión y organización, lo que se evidencia en el Índice de Capacidad Organizacional, que pasó de 62,8% a 79,3% entre línea base y línea de salida. Las personas beneficiarias reconocen sus aprendizajes, por ejemplo, en la producción de alimentos.**

Se logró un fortalecimiento en las capacidades de 15 organizaciones, progreso que fue medido entre la línea base y de salida con la aplicación del Índice Capacidad Organizacional (ICO) que pasó de 62,8% a 79,33%. Este cambio se originó en las capacitaciones, así como a través de las interacciones con entidades nacionales y agencias de cooperación en el marco de las actividades del proyecto, proceso a través del cual las organizaciones aprenden a interactuar con organizaciones más establecidas, cumplir requisitos, tiempos, entre otros.

El trabajo en equipo, el sentido de responsabilidad, la unión, la solidaridad, el sentido de pertenencia de las mujeres de OMERD además de la formación recibida en temas contables y administrativos, han sido los principales aspectos que han contribuido a la consolidación, prosperidad y avance de la Tienda Comunitaria. (Isegoría, Informe de Campo Carmen del Darién, 2023)

En la comunidad se valoró y se apreciaron las capacitaciones recibidas por parte del Proyecto de Reactivación, como en el caso de la iniciativa de galpones del PMA:

En el grupo focal con mujeres beneficiarias de la iniciativa avícola, de Playa Roja y la Punta, destacaron positivamente los aprendizajes y el acompañamiento técnico alrededor de la construcción y adecuación del espacio para galpón, y el cuidado y alimentación de las gallinas. (Isegoría, Informe de campo Riosucio, 2023)

**Hallazgo KRE8. Las organizaciones beneficiarias no solamente cuentan con medios de vida públicos y locales, con las huertas y las tiendas, sino que la formación recibida les ha permitido seguir funcionando, y a futuro tienen más aspiraciones de capacitaciones, crecimiento y de obtener nueva financiación en proyectos.**

No solamente las personas beneficiarias han conseguido nuevos medios de vida, sino que se evidenció que su confianza se ha incrementado en que pueden hacer proyectos y se ven motivados a seguir participando y buscando oportunidades:

nos permitió mejorar el tejido social en la comunidad, la comunidad vio que se puede tener buenos resultados, para nosotros fue motivante y mucha gente se dio cuenta que nosotros hicimos, ellos quedaron sorprendidos, los de Belén de Bajirá quedaron sorprendidos, asumimos la construcción de dos obras para mejorar la vía, para que avanzara el proyecto, para ellos fue sorpresivo eso y nos felicitan por esa acción que tuvimos como comunidad y nos motiva a seguir participando y vinculándonos a cualquier proyecto que se de en el territorio. (Grupo Focal, Personas Beneficiarias, Territorio, 2023)

### *Resultados de la aplicación de los enfoques transversales*

El Proyecto se formuló teniendo en cuenta los enfoques transversales (MPTF, 2021). A continuación, se valora la medida en que cada enfoque cumplió sus objetivos en el proyecto y/o la medida en que logró resultados en la comunidad (no se incluyen los aportes esperados dado que están ya presentados en el Proyecto de Reconciliación)

#### Igualdad de género

**Hallazgo KRE9. El enfoque de género es transversal al proyecto, desde su formulación y ejecución, y logró cambiar percepciones preexistentes sobre la división del trabajo por la experiencia de empleo de las mujeres en obras civiles. Las tiendas por su parte fortalecieron la autonomía de las mujeres a través de formaciones, el desarrollo de procesos organizativos, la experiencia laboral. Por otra parte, no se encontró evidencia de acciones específicas del proyecto para la población LGBTQI+ o su registro en indicadores.**

Desde la formulación del proyecto se resalta la importancia de incluir el enfoque de género:

Contribuir a la reactivación económica rural, seguridad alimentaria, conservación del bosque natural, así como la superación de barreras de género, a partir del fortalecimiento de medios de vida locales y de las cadenas de valor de mayor potencial, con enfoque étnico. (MPTF, 2021)

En sus componentes el proyecto enfatiza en el empoderamiento económico de las mujeres y el fortalecimiento de las organizaciones. Es así como se logró que las 6 tiendas financiadas fueran administradas por organizaciones de mujeres, fortaleciendo sus capacidades empresariales, así como en temas de género, lo que lleva a la conformación de 5 nuevas organizaciones de mujeres.

A la fecha se han constituido 5 organizaciones cuyas integrantes son adolescentes y mujeres jóvenes que ven en esta organización un referente de progreso. (Grupo focal, Mujeres Beneficiarias, Territorial, 2023)

Igualmente, se implementaron estrategias para cambiar las percepciones en cuanto a los roles de género. Es así como en las obras de infraestructura se el 42% de las personas contratadas fueron mujeres (frente a la meta de 40%) de mujeres.

En primera instancia el hecho de cambiar la manera de pensar de las comunidades, de los niños, de las

niñas, sí, que puedan ver a una mujer trabajando en obra y que lo haga con la misma naturalidad y lo haga también como cualquier hombre, pues claro, es un cambio. Y eso, pues, genera, digamos, como un cambio de las perspectivas que se puedan tener, digamos, a futuro en cuanto al rol de la mujer, sí. (Entrevista, Entidad gubernamental, Territorial, 2023)

Los participantes del grupo focal (...) en La Pala, vieron muy positiva la vinculación de dos mujeres en el trabajo de construcción; ellas manifestaron lo significativo que resultó saber que también son capaces de desarrollar ese tipo de "actividades pesadas", y que la oportunidad laboral para aportar a sus familias y tener un ingreso propio fue importante. De hecho, algunas de ellas han seguido trabajando en el área de la construcción. (Isegoría, Informe de campo Riosucio, 2023)

También se promueve que las personas que operan la planta de procesamiento de plátano sean mayoritariamente mujeres

es como se llegó a un acuerdo con los miembros de los consejos comunitarios de ASCOBA, que al menos el 70% de las personas que van a operar la planta fuesen mujeres, y llegamos a ese acuerdo, y en este momento la mayoría de las personas que están capacitándose para el manejo de la planta son mujeres. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

En cuanto al logro de objetivos del Proyecto, los informes cuentan con información diferenciada por componentes para mujeres y hombres. Así, según el informe del final del segundo trimestre de 2023, se había planeado llegar a 1.601 beneficiarias y el avance era de 1.040, mientras que se había planeado llegar a 1.427 beneficiarios y el avance era 733.

En el caso de la población LGTBQI+ desde el equipo del proyecto se señala que nadie se autoidentificó como tal en el cuestionario y que en otro caso no se incluyó una pregunta que indagara específicamente por pertenencia a comunidad LGTBQI+, dado que en su momento por el contexto territorial se recomendó no incluirla, para evitar acciones de discriminación (Comunicación escrita, Agencia SNU, Nacional 2023).

***Hallazgo KRE10. Varias de las organizaciones de mujeres y sus integrantes han cambiado su perspectiva a futuro, al considerarse que tienen más capacidades y posibilidades, y lo manifiestan con voluntad de conseguir más beneficios para sí mismas y sus comunidades. Por otra parte, a nivel estructural distan de realizarse cambios más profundos pues persiste los roles de poder en instancias tradicionales siguen siendo masculinos y a nivel cultural persiste el machismo.***

Algunas mujeres, en medio de la organización, con las capacitaciones que han recibido, y la experiencia que han desarrollado con la administración de las tiendas muestran ideas de empoderamiento y voluntad de llevar a la práctica sus proyectos, y también consideran que han cambiado sus actitudes

somos feministas, vamos a empoderarnos como mujeres, pero sin dejar a un lado a los hombres. Las mujeres podemos hacer trabajos, ya cumplimos el año y vamos a empezar a gestionar lo del Punto de Atención Cercano (PAC). (Grupo Focal, Personas Beneficiarias, Territorial, 2023)

yo era una persona muy nerviosa, por ejemplo, el día de la mi entrevista yo tenía tanto miedo y yo ya como que paso la entrevista y ve es tan fácil, ya como que uno es capaz de pararse. (Grupo Focal, Socio Implementador, Territorial, 2023)

También ha sido una iniciativa para que las mujeres se quieran capacitar más. (Grupo Focal, Personas beneficiarias, Territorial 2023)

nos hemos beneficiado mucho y muchas hemos trabajado y ya es bastante ayuda para nuestro hogar. Ya como lo dijo la compañera, ya solo uno es el esposo, si él no puede, pues somos nosotros. (Grupo Focal, Personas Beneficiarias, Territorial, 2023).

Por otra parte, debe entenderse la contribución del Proyecto como un paso hacia la igualdad de género en una cultura que sigue siendo machista y en la cual los hombres prevalecen en las instancias de poder. El fortalecimiento a las organizaciones de mujeres contribuye a dejar capacidades que tienen el potencial de contribuir a balancear las relaciones de poder.

#### Niñas, niños y adolescentes

**Hallazgo KRE11. El Proyecto de reactivación no incluyó la participación de niñas, niños y adolescentes de forma directa, aunque los resultados de los diferentes componentes del proyecto los benefician indirectamente, como en tiempo de transporte, seguridad alimentaria, ingresos para sus familias, entre otros.**

Por una parte, se menciona en el Prodoc que no se permitirá el trabajo de esta población (MPTF, 2021), y en el informe del primer trimestre de 2023 se afirma que dada la naturaleza del proyecto no se contempló su participación. Sin embargo, niñas, niños y adolescentes se beneficiarían indirectamente de la mejoría en la seguridad alimentaria, en los ingresos de las mujeres y en el acceso en transporte a diferentes puntos, como resultados de la consecución de los objetivos del proyecto, como se detalló en la sección de eficacia.

#### Derechos Humanos

**Hallazgo KRE12. En general, con su planteamiento, el proyecto contribuyó al fortalecimiento los derechos humanos en la población al fortalecer las capacidades de organizaciones, familias y organizaciones. Sin embargo, en algunos casos se hubiera podido fortalecer la participación de las poblaciones minoritarias en la región.**

El enfoque de Derechos Humanos se definió en el Prodoc (MPTF, 2021) “como no discriminación e inclusión equitativa para toda la población. Existe priorización de mujeres y población afro, indígena, ROM y LGBTI” en los diferentes procesos. Sin embargo, no se encontró evidencia de una selección activa de población minoritaria, pues mientras en el Prodoc se menciona, por ejemplo, que la población indígena en Carmen de Darién es 4%, en la línea de salida se menciona que la participación indígena llega a 1% en total. Aunque esto puede deberse a la intención de la persona al responder la encuesta, de todas maneras, no hay evidencia de estrategias para incluir a esta población. En el informe del primer trimestre de 2023, solamente se habla de priorizar “mujeres y población afro” (PNUD, 2023).

Por otra parte, al basarse en los PDET, en las necesidades de la población para mejorar su calidad de vida, teniendo en cuenta las estructuras organizacionales del territorio, fortaleciéndolas así como a las organizaciones que participan en el proyecto, además de desarrollar actividades orientadas a los medios de vida, el transporte, la seguridad alimentaria, la sostenibilidad ambiental, el proyecto contribuye al fortalecimiento de la capacidad de individuos y organizaciones para ejercer y defender sus derechos humanos.

#### Sostenibilidad Ambiental

**Hallazgo KRE13. El proyecto desde la formulación incorporó elementos para la protección y el desarrollo del medioambiente. Incluso algunas metas fueron superadas como en el número de árboles sembrados en compensación por el desarrollo de obras de infraestructura o las formaciones agroecológicas dirigidas a las familias. Sin embargo, metas como la de separación de residuos no se alcanzaron.**

Como compensación por la construcción de las obras de infraestructura, tanto de las de carretera como de las tiendas gestionadas por organizaciones de mujeres, se sembraron 5.580 árboles de los cuales 2.580 compensan el 97% de las emisiones de CO2 derivadas de las obras viales.

Compensación del medio ambiente, que se sembraron unos árboles en tres consejos comunitarios, en dos cuadros, en Cruz Verdadero, en Despensa Baja, en Pedeguita Mancilla para el Abierto, en La Larga para Madrid Unión, se sembraron dos mil seiscientos árboles en el marco de compensación en toda la franja que se estaba trabajando luego de las placas huellas. Entonces, nosotros sí tenemos tenido que ver con todos los escenarios de las instituciones que han estado dentro del territorio, porque es nuestro territorio, independiente que seamos nosotros implementadores de una agencia, somos veedores de todo el proceso. (Entrevista, Socio implementador, Territorial, 2023)

Por su parte, las huertas familiares incluyen formación en técnicas agroecológicas en armonía con los ciclos y el entorno ambientales propios de la zona. De la misma forma, se incluye educación en separación de residuos que como ya se mencionó no alcanza el cumplimiento de la meta.

En la comunidad quedó el compromiso de ellos por cuidar los árboles que, sumado a las actividades de siembra, resulta en que es posible inferir que quede mayor conciencia en el cuidado ambiental. Esto se suma al resultado alcanzado en cuanto al reciclaje y las técnicas agroecológicas, que contribuyen entre todas a cambiar la percepción de las comunidades en cuanto a la sostenibilidad medioambiental.

### Étnico Intercultural

**Hallazgo KRE14. El Proyecto incluyó un enfoque étnico en la medida en que se formuló y ejecutó en coordinación con las autoridades étnicas de la región y se menciona que se respeta la cosmovisión de los pueblos indígenas. Sin embargo, no se encontró evidencia de estrategias de inclusión activa de poblaciones minoritarias en la región, como indígenas.**

El Proyecto se formuló en el marco de los PDET, con énfasis territorial y de participación de la población local, con sus autoridades étnicas territoriales, como lo son los consejos comunitarios. Adicionalmente, desde la llegada al territorio, durante el diseño y la implementación, el proyecto se realizó dentro del respeto y acuerdo con las autoridades tradicionales locales.

Él es muy respetuoso con las decisiones que se tomen en el territorio o que tomen los consejos comunitarios. La Ley 70, dice que debemos ser autónomos en la toma de decisiones y el equipo respeta mucho la posición en la que estemos nosotros. (Grupo Focal, Personas Beneficiarias, Territorial, 2023)

Por otra parte, por ejemplo, en el informe de salida se reporta que la participación de la población indígena llegó al 1% del total, mientras que en el Prodoc se estima que la población indígena, por ejemplo, en Carmen del Darién es del 4%. Aunque esta diferencia podría deberse a la intención de la persona al momento de responder la encuesta, no hay mayor información para concluir algo distinto a que participó una proporción menor de población indígena respecto a la que hay en territorio.

### Derecho a la participación

**Hallazgo KRE15. El proyecto se desarrolló con la participación de la población beneficiaria, tanto en la formulación de iniciativas, como en su implementación y seguimiento, sin embargo, en el caso de la infraestructura vial, algunas de las personas entrevistadas manifestaron que la participación en algunos casos se orientó más a la socialización que a la concertación como ya se mencionó en la sección de pertinencia. De la misma forma, consideraron deseable darle mayor participación a los Consejos Menores y a grupos más amplios de la comunidad en el Proyecto, principalmente, en la formulación.**

El proyecto tuvo de participación de la comunidad. En primer lugar, el proyecto se centró en líneas de acción e iniciativas ya definidas y priorizadas en los PDET, los cuales fueron construidos con la participación de la comunidad. Adicionalmente, el proyecto dio a las comunidades la oportunidad de formular las acciones a realizar, a través de las consultas con los consejos comunitarios, principalmente a los Consejos Mayores, y en menor proporción a los Consejos Menores y de otros grupos y personas

de la comunidad, los cuales, en concepto de algunos entrevistados, deberían tener una mayor participación. La participación de las comunidades también se evidenció en la ejecución y seguimiento a las acciones realizadas.

#### Discapacidad

**Hallazgo KRE16. Con la información disponible no se encontró evidencia de que el proyecto haya incluido en su formulación, en los objetivos y los indicadores el enfoque de discapacidad.**

El enfoque de discapacidad no se menciona en los Prodoc entre los enfoques que incluiría el proyecto y tampoco en los informes posteriores.

#### Víctimas del conflicto

**Hallazgo KRE17. El proyecto se realizó dentro de la mirada integral de intervenir un territorio étnico golpeado por el conflicto. Sin embargo, no se evidencian componentes o iniciativas donde se busque activamente o se priorice la participación de víctimas del conflicto.**

El proyecto se formuló en un territorio priorizado en el marco de los Acuerdo de Paz, con el fin de contribuir a la reconciliación y la no repetición, sin embargo, no establece si dentro de las personas beneficiarias directas hay presencia de víctimas ni tampoco hay evidencia de priorización para la selección de iniciativas. En los objetivos iniciales del proyecto tampoco se encuentra evidencia de que se formularían acciones específicas para víctimas el conflicto armado.

#### Eficiencia (ERE)

El criterio de eficiencia es la medida en la que los recursos económicos e insumos (fondos, personal, tiempo, etc.) se convierten en resultados, considerando la cadena causal de la intervención a ser evaluada (UNEG, 2011). Este criterio pone su foco sobre los insumos, actividades y productos del Proyecto Integrador, y busca identificar: cómo los recursos dispuestos se traducen en resultados y efectos; cómo se han organizado y empleado estos recursos para lograr los objetivos esperados; y cómo se ha gestionado la planeación, el diseño y la implementación de los proyectos, incluyendo el monitoreo, la gestión de alianzas y la coordinación con los diferentes actores involucrados (UNDP, 2021).

#### Asignación y uso de los recursos

**Hallazgo ERE1. El Proyecto incorporó prácticas como la vinculación de personal de organizaciones del territorio y el aprovechamiento de materiales locales, las cuales contribuyeron a optimizar el uso de los recursos. Igualmente, desarrolló gestiones para apalancar recursos de distintas fuentes que permitieron ampliar el alcance de algunas iniciativas.**

Las obras públicas fueron administradas por organizaciones de base comunitaria locales o consejos comunitarios del territorio, construidas por personas de las comunidades y, cuando fue posible, con materiales locales. De esta forma, además de aportar recursos a la económica local, se lograron, por ejemplo, menores costos por desplazamiento y manutención de personal desde otros lugares para administrar o construir las obras y menores costos de transporte de materiales, lo cual es significativo teniendo en cuenta los altos precios de transporte en el territorio.

No pues básicamente lo que nosotros revisamos era qué capacidad había en territorio para optimizar recursos, ellos digamos como son territorios colectivos ellos lo que manejan es la posibilidad de sacar material de playa para optimizar los recursos y pues ahí podíamos asegurar calidad en temas de materiales y el alcance que teníamos proyectado, ahí se optimizaba un poquito de plata. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

El desarrollo de la planta de plátano contó con aportes de distintas entidades logrando un alcance más integral. La ART aportó conocimiento técnico y herramientas para el diseño de la planta; AFRODES al acompañamiento y a la selección y capacitación del personal para la operación y la Gobernación del Chocó transformadores para garantizar la electricidad. De esta forma, además de lograr el compromiso de diversos actores con la iniciativa, se generó apalancamiento de recursos.

**Hallazgo ERE2. El Proyecto generó espacios de trabajo técnico conjunto a través de los cuales, cada agencia le imprimió su experticia asociada a su mandato, a los distintos componentes. De esta forma, además de eficiencia en el uso de los recursos técnicos se logró el fortalecimiento de las intervenciones y procesos de intercambio de conocimiento. Sin embargo, identificar mecanismos que facilitaran el desarrollo metodológico de esa construcción conjunta es considerada como una oportunidad de fortalecimiento del Proyecto.**

El componente de tiendas, orientado a la generación de ingresos y al empoderamiento de las mujeres, al contar con el apoyo técnico de ONU Mujeres obtuvo un valor agregado en sus contenidos y procesos. Así, desde la agencia también se ofreció asistencia técnica a los equipos en aspectos teóricos, pero sobre todo prácticos, asociados a las acciones directas con los y las beneficiarias de las iniciativas. La agencia apoyó los componentes de huertas e infraestructura, este último asociado a un sector altamente masculinizado, en donde se requiere de acciones transformadoras en aspectos culturales, razón por la cual, los socios implementadores contaron con formadoras que orientaron a las mujeres en temáticas de equidad de género, prevención de violencias y convivencia.

Pese a la relevancia y valoración por parte de los equipos técnicos del Proyecto de este tipo de intercambios y apoyos técnicos, éstos también sugirieron que se deberían identificar mecánicas que facilitaran el desarrollo metodológico de esa construcción conjunta considerada como una oportunidad de fortalecimiento del Proyecto.

en algunos espacios se trabajó, por ejemplo, con ONU Mujeres, para revisar el tema de tiendas, porque es un tema netamente de género. (...) entonces como ONU Mujeres podía llegar y agregarle valor un poco a la iniciativa que nosotros teníamos eso sí se dio, pero yo creo que podría estos proyectos podrían explotarlo más o sea yo creo que sí se dio (...) pero si tú miras por ejemplo lo de reactivación con lo que hizo infraestructura lo que hicimos nosotros, lo que hizo PMA está claro digamos cómo le agrega valor cada agencia y esto que yo creo que terminó integrando y complementando mucho el proyecto. Donde creo yo que hay una oportunidad es (...) tú me puedes ayudar en el pedazo que yo tengo de otra forma. Eso creo que no fue tanto, hicimos par ejercicios ahí pero no era necesariamente tan fácil, pero yo creo que es una oportunidad de mejora de un proyecto de este estilo. Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023.

**Hallazgo ERE3. De acuerdo con algunos actores, los tiempos establecidos para el diseño e implementación de las actividades del Proyecto son insuficientes frente a los requeridos, lo anterior porque no contemplan la duración real de ciertos procesos tanto de las agencias como de los territorios. Por ejemplo, el tiempo efectivo que demandan procedimientos administrativos de algunas agencias y de las entidades territoriales, así como imprevistos asociados al clima, las condiciones de seguridad y del conflicto, entre otros.**

Un entrevistado de una agencia en el nivel nacional afirma: “Los tiempos iniciales programados no eran suficientes, la ampliación (del período de ejecución) permite que los procesos se logren concluir”. Entre los elementos no incluidos adecuadamente en la estimación de los tiempos, están algunos que requieren las agencias para temas administrativos. Si bien el MPTF desembolsó el 60% de los recursos al día siguiente de la suscripción del Proyecto, las agencias deben realizar procedimientos que toman varias semanas para lograr la formalización de nuevos contratos que permitan vincular personal que pueda desplazarse al territorio e iniciar el trabajo con los socios implementadores y las comunidades.

las nuevas contrataciones puedan requerir de varias semanas y en algunos casos incluso varios meses después de iniciado el período de ejecución del Proyecto (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023).

las características de Proyecto integrador, lo hace más demandante en tiempo por los requerimientos en términos de coordinación y articulación, por la cantidad de instancias y actores que están involucrados. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

Además, los procesos en los territorios tienen lógicas y tiempos propios. Por ejemplo, teniendo en cuenta lo limitado del servicio de internet, ciertos trámites no se pueden hacer por esa vía, implicando desplazamientos que aumentan los tiempos para su realización. También inciden condiciones del contexto, por ejemplo, el retraso en obras de infraestructura vial debido a períodos de lluvias lo cual afecta la temporalidad de las actividades de acompañamiento y supervisión, muchas de las cuales se llevaron a cabo durante el período de extensión de la implementación.

**Hallazgo ER4. El Proyecto puede potenciar los resultados si la asignación de los recursos se articula entre los distintos componentes, teniendo en cuenta la integralidad del modelo de intervención.**

El modelo de intervención del proyecto se basa en tres componentes cuyas acciones y objetivos tienen un encadenamiento lógico, que establece que parte de los productos de las huertas y cultivos de maíz y frijol pueden ser comprados por las tiendas; y que las mejoras viales pueden reducir los tiempos de desplazamiento tanto de las personas como de los productos y, por lo tanto, los costos de transporte. Por otro lado, las obras viales y las tiendas generan ingresos a las personas que trabajan en ellos y con esos ingresos las personas pueden comprar productos en las tiendas. Si bien el proyecto cumple con las metas que se plantea, una asignación de recursos que buscara, por ejemplo, que las mejoras viales se hicieran en vías que dan acceso a algunas de las tiendas, los resultados del proyecto se podrían potenciar. Así lo expresa un entrevistado:

sí se puede trabajar de forma interagencial si podemos aprovechar la experiencia de cada una de las agencias y si podemos con eso llegar a territorios de forma integral con acciones realmente coordinadas y en realidad que generen impacto y que se complementen entre ellas para el beneficio (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023).

**Hallazgo ERE5. La ejecución financiera del Proyecto fue del 99% con corte a marzo de 2023.**

El Proyecto tuvo una apropiación presupuestal total de US\$3.000.000 y una ejecución de US\$2.962.757, equivalente al 99%. Todos los rubros presupuestales tuvieron una ejecución del 92% o más, con excepción de "servicios contractuales" que se refiere a costos asociados a líneas de adquisición tales como contratos de consultorías, que alcanzó el 76%. Finalmente, tres rubros superaron el 100% de ejecución: *costos de personal* (103%), equipo, vehículo y muebles (101%) y viajes (101%).

### *Monitoreo y evaluación*

**Hallazgos ERE6. La definición de las metas e indicadores del Proyecto hicieron parte de la propuesta presentada por las agencias al MPTF y una vez aprobado el Proyecto, fueron socializadas con los actores involucrados y se mantuvieron durante la ejecución del Proyecto. De esta forma, desde el diseño y durante la ejecución del Proyecto, el cumplimiento de esas metas por parte de los actores involucrados se constituyera en un objetivo claro, hacia el cual direccionaron sus acciones. Adicionalmente, cuando circunstancias y situaciones no previstas generaron algunos cambios en acciones y productos del componente de medios de vida, como la planta de procesamiento de plátano, estos se vieron reflejados en las metas e indicadores.**

La metodología del MPTF de elaboración de un "concept note" por parte de las agencias para aplicar a los recursos de cooperación, determinó desde el diseño las agencias participantes, los objetivos de

los Proyectos, los recursos presupuestales por agencia y las metas e indicadores a través de los cuales estas serían medidas. Igualmente, esas metas e indicadores, definidos con la colaboración de la ART en el nivel nacional y departamental, y aprobados por el MPTF, fueron posteriormente socializados y concertados con las entidades gubernamentales locales, las comunidades y los socios implementadores.

Estas metas e indicadores conformaron el Marco de Resultados del Proyecto y se constituyeron en los resultados esperados, a cuyo cumplimiento contribuyeron todos los actores con su participación en las distintas actividades e intervenciones. Esta concreción y permanencia de las metas y de la manera como serían medidas se constituyeron a lo largo de la implementación los visualizaron como el punto de llegada para las agencias, los socios implementadores, las comunidades y la ART las visualizan y consideran como el punto de llegada del Proyecto.

Durante la implementación del Proyecto, surgieron circunstancias como la solicitud de la comunidad, avalada por la ART, de apoyar en el componente de medios de vida el desarrollo de una planta de procesamiento de plátano. El componente tuvo la flexibilidad para ajustar sus actividades y lograr el resultado esperado por la comunidad y cumplir con, e incluso superar las metas e indicadores del Proyecto. De esta forma, la planta se incluye como un activo productivo adicional en los resultados del componente.

***Hallazgo ERE7. El monitoreo y la evaluación del Proyecto fueron integradores en la medida que se definieron algunos indicadores conjuntos para los diferentes componentes, se construyeron informes de avance trimestrales y anuales para la totalidad del Proyecto y se definió una evaluación no solo para el Proyecto, sino para la Intervención Integradora. Lo anterior evidenció eficiencias desde una visión interagencial e integradora del Proyecto en la cual los distintos componentes aportan a un resultado y también desde el uso eficiente de recursos al tener un solo esquema de monitoreo y evaluación. No obstante, se presentaron retos para lograr el cumplimiento en los cronogramas de entrega de insumos para los informes, dada la cantidad y diversidad de actores involucrados en la ejecución del Proyecto con responsabilidad de reportar y los distintos procedimientos administrativos y temporales para el desarrollo de las acciones.***

El Proyecto planteó una sola estrategia de monitoreo para los tres componentes, a través de indicadores individuales y otros conjuntos de los componentes, para los cuales se construyó de manera coordinada una herramienta de reporte dando cuenta del aporte de cada componente a los indicadores conjuntos. Estos indicadores conjuntos evidenciaron aspectos concretos en los cuales los distintos componentes aportaron a un resultado integrador (por ejemplo, 1.1.3 Número de organizaciones solidarias fortalecidas en capacidades productivas y administrativas en municipios PDET a través de los proyectos financiados por el MPTF). Igualmente, cada componente preparó y entregó los insumos con los cuales el PNUD elaboró informes consolidados de avance del Proyecto, lo cual requirió de un trabajo inicial sobre los contenidos, como se expresa en el siguiente testimonio:

entonces nosotros les reportábamos, PMA reportaba, ellos cogían lo suyo y se armaba una única herramienta de eso, lo mismo para los informes, los informes también nosotros reportábamos desde nuestro componente, pero eso implicó obviamente un trabajo inicial porque si no, imagínate uno reportando lo que fuera y el otro reportando lo que se le ocurriera construir les tocó alinearse desde el principio. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

De la misma forma, y como evidencia de una visión integradora del Proyecto y de eficiencia en el uso de los recursos, se contrató una sola evaluación que diera cuenta de cada Proyecto incorporando sus componentes, así como de la Intervención Integradora como un todo.

Sin embargo, contar con una estrategia consolidada de monitoreo y evaluación tuvo retos importantes. En primer lugar, lograr acuerdos temáticos y metodológicos para la medición de los indicadores conjuntos y los propósitos y preguntas de la evaluación teniendo en cuenta las diferencias en la naturaleza y características de las iniciativas de los distintos componentes. Lo anterior demandó un trabajo técnico articulado y una dedicación de tiempo considerable por parte de los equipos. En segundo lugar, cumplir con los contenidos y las fechas de entrega de los informes por agencia dada la cantidad y diversidad de actores involucrados en la ejecución del Proyecto con responsabilidad de reportar y los distintos procedimientos administrativos y temporales para el desarrollo de las acciones por parte de las agencias.

***Hallazgo ERE8. El Proyecto cumplió la mayoría de sus metas físicas, en algunos casos incluso las superó, evidenciando la capacidad de adaptación y resolución de situaciones complejas, así como a la búsqueda de la eficiencia.***

Como se mostró en la sección de eficacia, el proyecto tiene un alto nivel de cumplimiento de sus metas en la mayoría de los indicadores. El proyecto incluso demostró capacidad para adaptar su ejecución frente a situaciones complejas y, en algunos casos, lograr eficiencias en el uso de los recursos. En el componente de obras viales, por ejemplo, implementó intervenciones distintas a las inicialmente planeadas, como ocurrió con placa huellas propuestas para Riosucio, las cuales sustituyó por alcantarillas o Box Culvert, logrando adaptarse a las nuevas circunstancias y ejecutar adecuadamente los recursos. En otros casos, debido a un manejo eficiente de los recursos, a través de acuerdos de subvención en Domingodó, se obtuvo una alcantarilla adicional a lo inicialmente planeado. De la misma forma, ante el incumplimiento en una obra que llevó a la cancelación del acuerdo con el Consejo Comunitario, el proyecto logró que la obra se retomara posteriormente con otra organización, alcanzando, finalmente, a dar cumplimiento a lo planeado.

***Hallazgo ERE9. El monitoreo del Proyecto se llevó a cabo apoyándose en distintas instancias y herramientas establecidas por las agencias, así como de la ART. De esta forma se logran sinergias en términos técnicos para fortalecer el monitoreo y en la capacidad para identificar cuellos de botella y medidas para resolverlos. Sin embargo, en concepto de algunos firmantes de Acuerdos de Subvención de Bajo Valor, a pesar del acompañamiento del equipo técnico del Proyecto, en algunos temas, aún los conocimientos y la experiencia no eran suficientes para responder a las exigencias del seguimiento.***

Si bien como se identificó anteriormente, la consolidación de los reportes fue un reto para el Proyecto, siempre hubo cumplimiento, básicamente por una serie de instancias y herramientas disponibles, así como sinergias entre actores.

En primer lugar, la capacidad técnica y la experiencia de los equipos de monitoreo de las agencias, que de manera individual y sistemática realizan los reportes de todas sus operaciones fueron quienes asumieron la elaboración de insumos para los informes. En segundo lugar, la realización de comités periódicos entre agencias tanto en el nivel nacional como territorial para presentar los avances y los retos de la implementación, se constituyeron en espacios que además de abordar las temáticas propias del monitoreo, permitieron la toma de decisiones para resolver situaciones problemáticas para la ejecución. En tercer lugar, se contó con el personal que desde el PNUD ejercía como punto focal, apoyando acciones entre ellas la de seguimiento al proyecto. Así, por ejemplo, el componente de infraestructura contó con un punto focal que alertó sobre situaciones que dificultaban la ejecución del componente. En cuarto lugar, el Proyecto contó la participación de personal y herramientas de la ART. En el caso de las obras civiles, la ART dispuso de personal que participó en los comités de seguimiento a las obras, de los cuales elaboraron actas y que quincenalmente visitó cada una de las

7 obras ejecutadas y, adicionalmente, puso a disposición la herramienta que utiliza la entidad para registrar el seguimiento a ese tipo de obras.

En la parte administrativa, las alertas que tuvimos en lo que son los contratos que tenemos nosotros con las organizaciones. Nos permitieron tomar medidas rápidas, pues en saber en qué momento, había ciertas organizaciones con las cuales no podíamos (seguir) trabajando, porque no cumplían con su parte del contrato. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

Personas responsables de la elaboración de los informes financieros, por ejemplo, de las obras viales, manifestaron dificultades por los altos estándares técnicos y la cantidad de información, los cuales, de acuerdo con las agencias, son necesarios para llevar un control exhaustivo a los gastos realizados, así como a sus respectivos soportes. Estas situaciones en muchos casos retrasaron las entregas de los informes de la agencia, y retrasaron consolidación por parte del PNUD en los tiempos establecidos. Por otra parte, funcionarios de entidades gubernamentales resaltaron que, a pesar de tener comités periódicos de seguimiento, en algunos casos, por ejemplo, de acuerdos de subvención, las agencias no socializaron los informes y, por lo tanto, no tuvieron detalle de la manera como se desarrolló la iniciativa. Lo anterior se explica en la existencia de prerrogativas de privilegios e inmunidades de PNUD por los cuales no es posible compartir esa información. Finalmente, algunos actores manifestaron que, a pesar de tener sesiones de seguimiento periódico y espacios de rendición de cuentas con las comunidades, sería deseable promover una estrategia consolidada de rendición de cuentas dirigidas a los distintos actores, incluidas las personas beneficiarias.

**Hallazgo ERE10. El Marco de Resultados contiene indicadores de producto y de resultado de corto y mediano plazo, estos últimos permitieron medir el desarrollo de capacidades y las condiciones de vida de las personas de la comunidad al inicio y final de la ejecución, siendo un aporte fundamental del monitoreo del Proyecto.**

Además de indicadores de monitoreo de producto que permiten evidenciar el cumplimiento de las actividades y de los bienes y servicios entregados a las personas beneficiarias, se incorporaron indicadores de resultado asociados a las capacidades generadas en las personas. Igualmente, el Proyecto desarrolló una estrategia de medición de resultados asociados a la calidad de vida de las personas. Esto permitió tener una mirada hacia los cambios que buscaba promover el proyecto y se hizo operativo mediante la construcción de una línea de base y un seguimiento a las condiciones de vida de las personas. El análisis realizado por el Proyecto evidenció cambios positivos en la calidad de vida de los participantes en diferentes dimensiones. El ejercicio realizado es altamente valorado por la búsqueda de la valoración de efectos del Proyecto, dimensión relevante de todo sistema de monitoreo.

Por otro lado, en este proyecto hay cosas interesantes de innovación en medición, por ejemplo, pues en nuestro caso nosotros pudimos aplicar una metodología para hacer un índice de pobreza multidimensional. Ajustado al proyecto, entonces, pues que nos permitió ver también las mejoras que tenían calidad de vida. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

**Hallazgo ERE11. La comparación de medias estadísticas entre los beneficiarios al inicio y al finalizar el Proyecto mostró resultados en el sentido esperado frente a variables que aportan a indicadores del Marco de Resultados como el consumo de alimentos, la separación de basuras y desechos, el tiempo que duran las personas en llegar de sus hogares al centro de abastecimiento más cercano, contar con conexión de internet en sus casas (específicamente las mujeres) y disponer de recursos para asumir los gastos de salud.**

Si bien el Proyecto hizo un análisis detallado de los resultados de la encuesta dirigida a beneficiarios antes y después del Proyecto para establecer avances en relación a la calidad de vida y disponer de información para alimentar algunos indicadores del Marco de Resultados, la evaluación consideró que

un valor agregado a ese análisis sería el de comparar las medias entre las respuestas de los beneficiarios al inicio y al final del Proyecto para las preguntas que aportan a la construcción de los indicadores del Marco de Resultados. Lo anterior, para identificar cuáles de los cambios eran significativos desde el punto de vista estadístico en los beneficiarios, teniendo en cuenta que no es posible atribuirlos únicamente al proyecto.<sup>3</sup>

Se encontró que al final del Proyecto, las personas beneficiarias presentaron cambios significativos en el aumento del consumo de 4 alimentos: frutas, agua, grasas y azúcar y; la disminución en el tiempo que duran en desplazarse entre su hogar y el sitio más cercano de provisión de alimentos. También, de manera significativa, más hogares separaron las basuras y desechos orgánicos de los inorgánicos, y más personas que se vincularon a las obras de infraestructura tuvieron los recursos para cubrir los gastos de salud. Finalmente, las mujeres beneficiarias que tuvieron acceso a conexión de internet aumentaron entre el inicio y el final del Proyecto, de manera significativa. Como ya se mencionó, estos resultados no se pueden atribuir exclusivamente al Proyecto, son positivos en la medida que van en el sentido de los objetivos del Proyecto. Por otra parte, si bien hay variables que no tienen resultados significativos, como el consumo de algunos alimentos, esto se podría explicar en la incidencia del contexto, por ejemplo, en el aumento de precios de alimentos durante la ejecución del Proyecto, o también a que algunos de los cambios esperados se refieren a procesos asociados a hábitos o condiciones económicas, los cuales requieren de más tiempo o dependen de temas estructurales que no puede modificar el Proyecto. En el Anexo 2. Análisis de Diferencias de Medias, se presenta el análisis detallado.

En cuanto a aspectos técnicos, como ya se mencionó anteriormente, el muy valioso el aporte de los análisis que permiten las dos encuestas. Aspectos que podrían ser considerados para consolidar este tipo de encuestas, sería propender porque sean los mismos hogares los que responden la encuesta al inicio y al final y por controlar la cantidad de respuestas por pregunta permita hacer análisis estadísticos.

### Coordinación (CRE)

**Hallazgo CRE1. El Proyecto logró una coordinación operativa en territorio con los diferentes actores y llegó a acuerdos interagenciales operativos. A nivel programático, el diseño del Proyecto se planteó desde la interacción de sus componentes, sin embargo, no se concibió de esta forma en la implementación. Por otra parte, existieron debilidades en la coordinación para alcanzar fluidez en la comunicación y mayor agilidad e integralidad en el desarrollo de algunas acciones.**

Desde el diseño del proyecto se encontraron articulaciones programáticas entre los objetivos de las dos agencias del SNU, en tanto que las acciones adelantadas por el PMA en Medios de Vida mediante cultivos de maíz y frijol se pensaron para en parte surtir a las tiendas promovidas por PNUD (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023) (MPTF, 2021). Así mismo, las inversiones en vías también aportan al transporte de los alimentos. Sin embargo, el proyecto no contó en su diseño con componentes interagenciales, donde las agencias aportarían su experticia a un mismo componente, sino

---

<sup>3</sup> El proyecto levantó una línea de base y una de salida sobre la percepción de las personas beneficiarias, no siempre las mismas, que respondieron la encuesta y realizó la comparación entre las respuestas en esos dos momentos del tiempo para calcular indicadores del Marco de Resultados. Teniendo en cuenta que las preguntas de las encuestas son las mismas, se hizo la comparación de medias entre los dos momentos del tiempo para establecer aquellas estadísticamente significativas.

componentes separados que se complementan de la forma mencionada ya una vez cada cual está implementado por cada una de las agencias por separado.

A nivel local, las agencias se vieron motivadas a buscar una mayor coordinación entre ellas y constituirse en un solo interlocutor con las comunidades para facilitar su entrada a un territorio complejo, con muchos actores. (Entrevista, Mujeres Beneficiarias, Territorial, 2023). De este modo, el proyecto logró una buena coordinación operativa.

Sin embargo, se presentaron algunos problemas de coordinación y comunicación en el territorio. Por una parte, una falencia en la coordinación dada la distancia entre comités. Esto, por ejemplo, afecta aspectos tan sencillos como la coordinación de aspectos logísticos, o la consecución de los espacios para los escenarios de concertación.

desventaja también vi en ya en la ejecución es que no es para mí debió haber una coordinación o un coordinador más bien un coordinador en territorio hubiese ayudado muchísimo para el tema de la operatividad (...). También intentar operar ciertos temas logísticos que eran mucho más fácil coordinar desde territorio. Un poco agrupar ciertas cosas que se van desarrollando en territorio y que pues se pueden desarrollar de una manera más sencilla como por ejemplo espacios en los que se iba a concertar. Yo creo que si bien un liderazgo de parte de PNUD, creo que debió haber una coordinación territorial que ayudará con varios temas dentro de cómo nos articulamos con los actores del territorio con la institucionalidad y gobierno. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

Se considera importante, por ejemplo, la dedicación de una persona, que desde el territorio enlace, comunique y articule las acciones, para así materializar en mayor medida la integralidad de los diferentes componentes del proyecto. Adicionalmente, se considera relevante robustecer: 1) colaboraciones en territorio que faciliten la ejecución de actividades; 2) un discurso integrador de proyecto, que refuerce mensajes claves y resultados esperados en los territorios, más allá de la intervención por componentes; 3) diálogo más fluido entre equipos nacionales y territoriales. (PNUD, 2023)

Esta necesidad de mayor coordinación está asociada a la necesidad de una comunicación más frecuente o fluida. Varias personas entrevistadas consideraron que la ejecución del proyecto hubiera sido más fluida en términos de comunicación con usando la figura de un coordinador territorial.

Tengo algún conocimiento de lo que hacía [Agencia SNU] porque lo acompañamos, pero todas las acciones que hacía [Agencia SNU] no lo tengo claro. Y menos aún de [agencia SNU] ¿no? Sí. Entonces, es así. (...) en nivel nacional sí se hablaban, pero en el territorial no. Y eso que compartimos oficina. (Entrevista, Agencia SNU, Territorial, 2023)

Creo que aquí la articulación y seguir fortaleciendo esos espacios de comunicación interagencialmente son muy necesarios. Yo creo que una recomendación es que vale la pena siempre dejar es establecer canales de comunicación claros y frecuentes entre los equipos de ambas agencias. Porque una cosa es que tú te encuentres en los comités operativos cada mes, cada dos meses, pero otra cosa es el día a día de cómo vamos, de cómo se están implementando las acciones en territorio y cómo nos articulamos en territorio en las actividades que estamos haciendo. (Entrevista, Agencia SNU, Territorial, 2023)

Los procesos administrativos internos de cada una de las agencias fue uno de los factores mencionados que representaron retos a la coordinación, en la medida en que las diferencias de tiempo redundaban en diferencias de tiempos en la llegada a territorio:

Por ciertos procesos internos que ellos tienen y en algunos momentos llegó a implementar sus cosas y ya obviamente había unos acuerdos definidos frente a cosas y a PMA en algunos casos como ya llegaba un poquito tarde le tocaba respetar acuerdos y decir ok esto se acordó antes a pesar de que yo estoy llegando después. (Entrevista, Agencia SNU, Territorial, 2023)

A nivel territorial el proyecto logró una coordinación con los actores locales tanto en el diseño como en la ejecución de las acciones. Si bien al inicio el relacionamiento fue difícil, con el tiempo las

organizaciones y los beneficiarios se fueron vinculando y apropiando del proyecto (Entrevista, Agencia SNU, Territorial, 2023). Lo cual se facilitaba cuando había priorización de ciertas iniciativas, como, por ejemplo, algunos tramos viales que contaron con el apoyo de la comunidad y las administraciones.

Digamos, para los dos municipios, los dos tramos viales priorizados de alguna forma eran tramos viales prioritarios, por decirlo así, digamos, para la comunidad y la administración municipal. Entonces eso en primera medida pues como que nos abre un poco, digamos, como las puertas para poder de alguna manera articularnos de mejor forma, digamos, con la administración y con las diferentes organizaciones comunitarias. Importante, digamos, que siempre fueron vinculados en todos los procesos que se llevaban a cabo. (Entrevista, Entidad gubernamental, Territorial, 2023)

Las administraciones municipales también, durante todo el proceso, incluso desde la identificación, como es la localización de las intervenciones, tuvieron incidencias, porque claramente ellos tienen una línea, de mejoramiento, unos proyectos de desarrollo en los municipios. Entonces, desde la identificación, y luego, durante el proceso de ejecución, en las diferentes visitas de inspección de los puntos de intervención, también tuvimos acompañamiento y, de alguna manera, trabajamos con las administraciones y ya con el posterior recibo de las obras, por parte también de las administraciones municipales, para cada uno de los acuerdos. (Entrevista, Entidad gubernamental, Territorial, 2023)

## Sostenibilidad (SRE)

El criterio de sostenibilidad evalúa la continuación de los beneficios de una intervención al finalizar la asistencia brindada, de modo que sus resultados y efectos se mantengan en el mediano y largo plazo (UNEG, 2011). En contextos de conflicto, la sostenibilidad incluye la probabilidad de la continuidad de los beneficios y la resiliencia lograda en el tiempo, al igual que los beneficios duraderos en la economía, las instituciones, el equipo humano, etc. (OECD, 2012). Para la evaluación de los proyectos que componen la Intervención Integradora, el criterio de sostenibilidad tendrá en consideración la capacidad de resiliencia lograda en el territorio para afrontar los aspectos estructurales derivados de la violencia directa, específicamente en términos de continuidad de las iniciativas productivas, la generación de ingresos, la consolidación de procesos locales y la utilización de capacidades técnicas para aprovechar diferentes oportunidades.

### Riesgos

#### Seguridad y orden público

**Hallazgo SRE1. La seguridad y la situación de orden público del Bajo Atrato fueron unos de los riesgos que más afectaron la operación y el funcionamiento a largo plazo de las acciones y resultados de las iniciativas de las tiendas, huertas y de las obras de infraestructura.**

El Bajo Atrato es un territorio que, históricamente, ha sido un escenario de disputa debido a oportunidades económicas y estratégicas que brinda (Tenthoff, 2008, p.1). En la actualidad, esto se ha mantenido particularmente a través de las AGC o, como las mismas personas las denominan allá: los "dueños del pueblo". Esta situación de seguridad se ha manifestado a través de paros armados, toques de queda, restricción en la movilidad e inclusive en asesinato de personas, al punto que las propias agencias de Naciones Unidas cuentan con restricciones para que su personal esté permanentemente en el territorio (Entrevista, Agencia SNU, Territorial, 2023).

Durante la ejecución del trabajo de campo, lo anterior pudo ser constatado en dos componentes del Proyecto. Aun así, es importante hacer hincapié en que se trata de un flagelo que afecta a la totalidad de las comunidades y que va más allá de la propia intervención. Ahora bien, en lo que se refiere a tiendas comunitarias, la huerta de Domingodó se encuentra ubicada en un terreno donado por el Consejo Comunitario, a una hora de distancia en panga, por lo que, además de los costos, implica un desplazamiento limitado por territorio en donde hay presencia de grupos armados. Las personas

beneficiarias manifestaron que sufrieron robos a sus cosechas y que, por lo tanto, les tocó pagarle a alguien para cuidar el lote, dinero que provino de los recursos generados por la producción de plátano (Grupo focal, Mujeres beneficiarias, Territorial, 2023). Los robos y la sensación de riesgo son evidencia de un factor de riesgo para la sostenibilidad del proyecto, que si bien por ahora no lo ponen en riesgo, son factores que afectan su normal desarrollo.

Por su parte, en cuanto al componente de infraestructura, desde la propia institucionalidad se identificó que los paros armados realizados resultaron en suspensiones momentáneas de las obras, afectando, de esta manera los resultados y tiempo del proyecto. Dicho por los propios actores:

[...] el tema del orden público en territorio yo creo que si algo tiene es vulnerabilidad para territorio, es en la inestabilidad en términos de seguridad y orden público. Nosotros operamos el proyecto e implementamos el proyecto aún con condiciones de seguridad muy complejas, aún con momentos muy críticos de seguridad del territorio. (Entrevista, Agencia SNU, nacional, 2023)

En este sentido, los beneficios duraderos en clave de reactivación económica que han traído consigo los diferentes componentes de este proyecto se han visto y pueden seguirse viendo afectados con el accionar y la búsqueda del control territorial por parte de actores armados.

### Institucionales y gobernanza

***Hallazgo SRE2. La falta de recursos de las instituciones municipales y su capacidad de financiación amenazan la viabilidad de las iniciativas del proyecto a través del tiempo al no poder contar con recursos para seguir apoyándolas.***

Tanto Riosucio como Carmen del Darién son municipios de sexta categoría, lo que significa que cuentan con población inferior a 10.000 habitantes e ingresos corrientes de libre destinación que no superan los 15.000 SMLMV (CGN, 2022). Esto se traduce en que estos municipios del Bajo Atrato cuentan con una capacidad baja de autofinanciamiento y un nivel muy alto de dependencia fiscal como resultado de su “baja capacidad de generación de rentas propias”. (Delgado et al, 2020 p. 146). De igual forma y como se pudo constatar, dado el contexto del territorio se advierte que uno de los mayores retos en general del proyecto se trata de los costos de operación, pues en el territorio estos son demasiado altos (Entrevista, Agencia SNU, nacional, 2023).

Para este caso, es particularmente importante referirse al componente de fortalecimiento de obras de infraestructura. Como se puede hallar entre las personas entrevistadas tanto del nivel nacional como el nivel territorial, uno de los principales riesgos de la sostenibilidad del proyecto, específicamente en el componente de infraestructura, es el del mantenimiento de las obras. Se advierte que dado el clima de la región y sus periodos de lluvias y de inundación, dichas obras son propensas a sufrir daños y una reducción a su vida útil. Por ello se implementaron mecanismos alternos por parte de la misma comunidad como el uso de varas, lasos, la implementación de peajes rudimentarios, usos adecuados y hasta la realización de rifas (Grupo focal, Personas Beneficiarias, Territorial, 2023).

Esperemos que la sostenibilidad y mantenimiento de estas obras, si bien está a cargo de las administraciones, se puedan realizar los ejercicios pertinentes por parte de la administración, como por parte de la comunidad, para mantener las mejores condiciones de estos puntos. (Entrevista, Entidad gubernamental, Nacional, 2023)

Nos preocupa, no hay un mantenimiento por parte del municipio, por haber tanta trocha y el municipio no se vincula hacer mantenimiento. (Grupo focal, Personas beneficiarias, Territorial, 2023)

Así, falta de capacidad de financiación municipal afecta directamente la capacidad de llevar a cabo el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura, lo cual puede dar lugar a la depreciación acelerada de los activos y la disminución de su vida útil. Esta situación amenaza la sostenibilidad a

largo plazo de esta iniciativa, ya que, sin un mantenimiento adecuado, se corre el riesgo de que los logros alcanzados hasta el momento se diluyan con el tiempo.

Para disminuir este riesgo, el proyecto promovió actividades para sensibilizar acerca del uso y mantenimiento de las obras, y suscribió compromisos formales con los consejos y administraciones municipales para este mantenimiento (MPTF, 2023). Sin embargo, a pesar de ello, el riesgo persiste, como también se menciona en el informe Q2 2023 del Proyecto: “se prevén retos para asegurar la disponibilidad de recursos para realizar el mantenimiento de las obras” (MPTF, 2023)

Por otra parte, para las otras iniciativas del proyecto, como la planta procesadora de plátano y los cultivos y huertas también existe el riesgo de que en caso de requerir apoyo por parte de la institucionalidad, no se cuente con los recursos para apoyarlas. Por otra parte, a diferencia del caso de infraestructura, el compromiso de sostenimiento de esos emprendimientos corresponde más a los propietarios, como el consejo comunitario, y enfrentan sus propios riesgos de sostenibilidad dependiendo, por ejemplo, en el caso de huertas y cultivos de las condiciones climáticas, por ejemplo, o de la responsabilidad en la administración de los mismos por parte de las personas beneficiarias.

### *Compromiso y Apropiación*

***Hallazgo SRE3. Entre las personas beneficiarias y las organizaciones sociales de base en los territorios se encontró un compromiso fuerte con las iniciativas del proyecto pues estas responden a necesidades e intereses anteriormente priorizados por ellas en las mesas participativas PDET.***

Tal y como fue descrito en el capítulo de pertinencia, los componentes e iniciativas implementados en el marco de la intervención integradora respondieron a necesidades e intereses identificadas por las propias comunidades en los Pactos étnicos, municipales y comunitarios de los Planes de Acción para la Transformación Regional. Sobre el componente de tiendas comunitarias y como comentaron miembros de las Organización de Mujeres Emprendedoras de Río Domingodó (2023), “De los PDET hubo una reunión aquí y en esos se focalizaron unas tiendas comunitarias y gracias a eso, Domingodó fue escogido, pero eso ya se había hablado en otras reuniones con los PDET”. En este sentido, no solo se trata del alcance de OMERD y su potencial de convocatoria, sino también del compromiso que las mujeres que hacen parte de esta organización han adquirido y en particular el esfuerzo que ha hecho con este proceso de la tienda como un proyecto que les permita seguir generando empleo para las mujeres en el territorio y, de esta manera, “empoderarlas”.

Por otro lado, lo anterior también se vio reflejado en el componente de medios de vida, particularmente, a través la planta Harinas del Darién. Como aseguran desde Riosucio, la planta:

Nace de las iniciativas PDET y por lo regular se entraba al territorio con todo ese tema de reparación y que buscaban las comunidades para mitigar los daños que había dejado la violencia y ahí entraron los PDET y se vio a bien, se pensó en las reuniones en donde ASCOBA y estuvieron los líderes de los consejos comunitarios, para que se creara esta planta porque estaba la materia prima y estaba saliendo, pero no se le estaba dando al que siembra la mata de plátano el valor que se le debía dar. Realmente nació de allí, hubo mucha colaboración por todos los lados. (Grupo Focal, personas beneficiarias, territorial, 2023)

Por consiguiente, entre ASCOBA y las propias personas trabajadoras se halló que se trataba de una necesidad que ya habían identificado antes en la región al darse cuenta de que dentro de la industria platanera no se estaba aprovechando como ya se explicó en detalle en otras secciones del documento. De esta manera, al ser una respuesta a la necesidad del territorio, las personas generan compromiso con mantener la planta y dada su participación en su desarrollo lograron un sentido de apropiación que sin duda contribuye a su sostenibilidad.

Así, al ser conscientes de la importancia que trae consigo las distintas intervenciones, las personas beneficiarias de los diferentes componentes e iniciativas buscan seguir trabajando de manera mancomunada para poder mantener y hacer sostenibles los logros alcanzados.

**Hallazgo SRE4. Desde la institucionalidad de Carmen del Darién se generaron alianzas y apoyos a las iniciativas en la medida en las que sus capacidades financieras lo permitieran.**

A pesar de la baja capacidad de financiación de la institucionalidad municipal, se encontró que de todas formas se generaron alianzas y apoyo en diferentes iniciativas. Se resalta la labor de Carmen del Darién, pues desde la alcaldía se facilitaron diferentes convocatorias e inclusive aportó con transporte al poner a disposición la panga y costear la gasolina, lo cual generalmente significa un costo muy elevado para las personas en el territorio.

También el tema de las alianzas con los agentes del territorio, como la alcaldía, como el tema de la ART, fueron personas que también se vincularon de manera muy importante en estos procesos y sobre todo se evidenció como que ellos al final de cada uno de estos procesos lo sintió propio porque lo lucharon, (Entrevista, Agencia SNU, nacional, 2023)

La realización de capacitaciones por parte de aliados estratégicos favorece la generación de capacidades de las propias personas para dar continuidad de las iniciativas. Lo anterior muestra esfuerzos de apropiación importantes por parte de actores institucionales claves que lograron entender que los beneficios del proyecto son a nivel territorial y que, simultáneamente, aportan a mantener los efectos de las iniciativas en el largo plazo.

**Hallazgo SRE5. La realización de capacitaciones por parte de aliados estratégicos favorece la generación de capacidades de las propias personas para dar continuidad de las iniciativas.**

Nuevamente, a lo largo de la implementación del proyecto y como fue analizado en el criterio de eficacia, las personas beneficiarias hicieron parte de procesos de fortalecimiento de capacidades acorde a los diferentes componentes y acciones específicas del Proyecto. Entre los diferentes componentes, se resalta la realización de talleres enfocados en liderazgos transformadores, la entrega manuales operativos para el mantenimiento de obras, capacitaciones sobre temas gerenciales y empresariales, entre otros. Todo lo anterior contribuyó a generar capacidades y resultados que tienen una incidencia positiva en la sostenibilidad del Proyecto, siendo las propias organizaciones fortalecidas las que podrán mantener los logros alcanzados y vincularse a nuevos procesos. Se pudo anotar que, inclusive con el cierre del Proyecto, se siguieron realizando más capacitaciones. Sin embargo, como se declara desde una agencia:

Si tú le entregas el activo productivo y chuleas lo que entregaste tú tienes que usar el proyecto productivo no como un fin, sino como un medio para lograr un objetivo más grande que es el de fortalecer la organización, porque si tú fortaleces esa organización o esa estructura organizativa eso es lo que le da sostenibilidad al proceso (Entrevista grupal, Agencia SNU, Nacional, 2023).

Aterrizando lo anterior a componentes específicos, las mujeres de las tiendas comunitarias comentaron que, en el marco de su articulación con actores clave como el SENA, PROCLADE, la Pastoral Social y el PNUD recibieron capacitaciones sobre emprendimiento y más recientemente, sobre temas administrativos y contables lo que les sirvió, por ejemplo, a las mujeres de Domingodó para poder ellas mismas manejar sus finanzas y no tener que contratar a una persona para que se encargara de eso. Por otro lado, en el componente de medios de vida, en la planta de Harinas del Darién también se identificó la realización capacitaciones a mujeres para el manejo de maquinaria, generando conocimientos específicos para que las personas puedan seguir operando la planta de manera independiente a pesar de que el proyecto ya se haya acabado. En todo caso, como concluyen desde una agencia:

hay un componente grande de sostenibilidad que para mí es tal vez más importante y es el fortalecimiento de capacidades, si fortaleces capacidades garantizamos o por lo menos aumentamos la posibilidad de la sostenibilidad de la estrategia. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

En este sentido, hay una valoración positiva sobre las capacidades instaladas por parte de agencias y de personas beneficiarias, pues gracias a actores clave, las capacitaciones que recibieron las personas en el marco del proyecto no solamente les brindaron herramientas y habilidades durante la duración del proyecto, sino que estas les permiten a las personas en el territorio continuar con estas acciones, al mismo tiempo que las organizaciones de base se vieron fortalecidas con experiencia de ejecución y con la rigurosidad técnica que se exige para este tipo de intervenciones.

### *Estrategia de salida*

**Hallazgo SRE6. El proyecto contó con una estrategia de salida definida desde el Prodoc, que se implementó en sus diferentes componentes. Además, diferentes actores han buscado acompañar y apoyar a las organizaciones de base para garantizar la sostenibilidad de las acciones del proyecto.**

El proyecto contó con una estrategia de salida definida en el Prodoc, que incluyó el fortalecimiento de las capacidades de gestión locales, acompañamiento a las organizaciones locales para la desvinculación de las personas contratadas, certificaciones laborales, la entrega en funcionamiento de las tiendas, comités técnicos locales con los distintos actores de territorio y vinculación con la institucionalidad para la gestión de recursos para consolidar los procesos (MPTF, 2021). Estos puntos se llevaron a cabo, aunque por ejemplo el último, a pesar de las gestiones, los riesgos persisten, como se mencionó en una sección previa en relación Adicionalmente, desde diferentes instituciones y agencias han buscado seguir apoyando a las diferentes organizaciones así el proyecto se haya acabado y así no sea parte de sus responsabilidades actuales. Como declaran desde una agencia:

En junio, pero pues lo que queremos es dar un acompañamiento transversal de nuestras actividades que tenemos en la zona, nosotros tenemos oficinas en Chocó. Entonces no dejarlos solos de un todo, de un totazo, sino hacerles un acompañamiento un poco, no tan seguido como el de ahora y constante, pero sí tratar de estar pendientes, el más tiempo posible que se pueda. (Entrevista, Agencia SNU, nacional, 2023)

En particular, para el proyecto de Harinas del Darién del componente de Medios de vida, se ha intentado establecer convenios para poder comercializar la harina de plátano y desde la ART han buscado articularse con instituciones como la Cámara de Comercio y el SENA para que puedan seguir apoyando y acompañando a la planta, pues reconocen que el valor que tiene no solo se trata la generación de empleo en el territorio y de la capacitación del personal de la propia planta, sino que permite la dinamización de los cultivos de plátano y de la economía local en general, potenciando- según sus cálculos- aproximadamente 8000 beneficiarios que se dedican al cultivo y venta de plátano (Entrevista, Entidad Gubernamental, nacional, 2023). Con esfuerzos como estos, se potencializa la sostenibilidad de las iniciativas, al fortalecer su desarrollo y al asegurar beneficios a largo plazo para las personas en los territorios.

Adicionalmente, la ART es la encargada de realizar el acompañamiento en territorio una vez finalizado el proyecto, una vez validada la estrategia de salida en los comités directivos (Comunicación Escrita, Agencia SNU, Nacional, 2023).

**Hallazgo SRE7. El proyecto generó espacios de gestión de documental de las lecciones aprendidas a nivel proyecto, que se consignaron en los informes trimestrales.**

Por ejemplo, en el equipo territorial del PNUD en infraestructura se pudo encontrar que hubo una persona designada para la gestión del conocimiento, que recogió las buenas prácticas, casos de éxitos

y también las dificultades del proyecto, lo cual ha funcionado para otros proyectos que se están ejecutando en otras zonas del país. Por otro lado, desde la ART en los informes trimestrales y reportes que tenía que entregar, se incluían a lecciones aprendidas a nivel documental. En sus propias palabras:

pues se entregaba esta información ya como parte de nuestros entregables al fondo ya reflexiones pues un poquito más si se quiere profundas respecto a cada una de las intervenciones digamos que han sido más espontáneas en algunos momentos con algunos colegas en territorio bajo ciertas circunstancias. (Entrevista, Entidad Gubernamental, Nacional, 2023)

De todas maneras, se tratan de esfuerzos independientes más no de una estrategia generalizada y esto mismo es aceptado por los propios actores, quienes reconocen que hubo una falta de espacios de gestión documental, más allá de casos 'espontáneos', que permitieran recoger de manera general los logros, avances, dificultades del proyecto. Como aseveran: Pues desde mi perspectiva no se generó un espacio en particular para eso pero pues sí yo creo que si se nos da un poco la oportunidad creo que es por lo menos desde PNUD y con los proyectos que estamos ahí que estuvimos involucrados se dará ese espacio un poco de lecciones aprendidas ya más más generales, porque pues entendemos también que el modelo tiene un potencial muy grande desde nuestra perspectiva que es muy replicable entendiendo digamos que es un piloto y que hubo. (Entrevistas, Agencia SNU, Nacional, 2023)

**Hallazgo SRE8. El Proyecto contó con espacios de rendición de cuentas definidos, que además eran exigidos por las organizaciones de base.**

El proyecto contó con espacios de rendición de cuentas periódicos en los que se convocaba a la comunidad a participar. En el caso de las tiendas, por ejemplo, se promovió la rendición de cuentas hacia la comunidad y se planteó que estos espacios se realizaran trimestralmente.

También desde la misma comunidad se buscaron estos espacios. Debido a que el proyecto recoge e impulsa temas que han sido priorizados e identificados por las propias personas en el territorio -pues reconocen la importancia que tienen a nivel comunitario y personal-, sumado a una desconfianza en la institucionalidad, particularmente sobre la inversión y el manejo de los recursos, las propias personas beneficiarias han generado procesos de *accountability* en torno a las iniciativas del proyecto. Lo anterior con el fin de poder realmente ver el impacto en tiempo real y de vigilar el uso de los recursos. Esto se vio sobre todo el componente de infraestructura, pues las propias personas estuvieron pendientes desde la planeación, hasta la ejecución de las obras, del manejo de los recursos.

Porque también no solo es una contraloría, sino que las comunidades solicitan muchas veces, venga, déjenme ver los presupuestos. Tú sabes que ya, y eso es algo muy poderoso, las comunidades ahora, digamos, no solo es la comunidad que ejecuta, si no, digamos, sus comunidades que las integran solicitan información. Entonces, dicen, venga, déjenme ver cuánto es que cuesta eso, porque tú sabes que lamentablemente en el país pues ha habido muchos actos de corrupción. Entonces la gente pregunta y eso está muy bien, entonces dice, venga, bueno, ¿cuánto es? En este caso eran, un ejemplo, unas placas de 200 metros, 400 metros, entonces ellos piden presupuesto, dicen cuánto cuesta la obra, qué es lo que incluye. Entonces eso fue un proceso de retroalimentación. (Entrevista, Entidad Gubernamental, nacional, 2023)

Para el componente de Medios de Vida se planeaba también la realización de un espacio de rendición de cuentas al término del proyecto:

Yo creo que en el mes de julio que hagamos un cierre y estamos proponiendo hacer las mismas asambleas de inicio que teníamos. Queremos hacer un cierre con asamblea de cada uno de los consejos comunitarios y mostrarle, hacer una rendición de cuentas. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023).

Así la creación de espacios de rendición de cuentas con consejos comunitarios y personas beneficiarias es fundamental para garantizar la transparencia, el diálogo y la participación activa de las comunidades en el marco del proyecto, fortaleciendo la confianza, el empoderamiento y la

apropiación de las iniciativas, así como fomentando una gestión más efectiva por parte de los implementadores.

## 6.2. Hallazgos

A continuación se presenta los hallazgos por cada uno de los criterios:

### Pertinencia (PRE)

Tabla 9. Hallazgos Pertinencia Reactivación Económica

# Hallazgo	Hallazgo
PRE1	El Proyecto de Reactivación aporta a las necesidades de las comunidades y las familias de Riosucio y Carmen del Darién, en relación con el mejoramiento de su calidad de vida a través del fortalecimiento de las condiciones alimentarias, así como de la generación de capacidades y de oportunidades para la generación de ingresos a nivel familiar y comunitario.
PRE2	Los componentes del Proyecto de Reactivación resultaron pertinentes en tanto abordaron la problemática de la baja capacidad adquisitiva y su impacto en la seguridad alimentaria, no solo desde el fortalecimiento de la producción y comercialización de alimentos, sino desde la generación de ingresos y empleo entre las comunidades de Riosucio y Carmen del Darién; sobre todo al implementar un enfoque de género que reconoce que estas necesidades económicas se agudizan profundamente entre las mujeres de estos municipios.
PRE3	Las iniciativas PDET apalancadas desde Proyecto de Reactivación representan una apuesta importante en la contribución al logro de objetivos contemplados en políticas gubernamentales nacionales, departamentales y municipales, como los Acuerdos de Paz y la "Política para la Reactivación, la Repotenciación y el Crecimiento Sostenible e Incluyente" (CONPES 4023).
PRE4	Fue pertinente el trabajo articulado del Proyecto con la ART para contribuir a la reactivación y dinamización de la economía local, a través del apoyo a iniciativas y acciones definidas en los Planes Municipales de Transformación Regional (PMTR) de Riosucio y Carmen del Darién, y en el Plan de Acción para la Transformación Regional (PATR).
PRE5	El proyecto se ajustó y contribuyó a los mandatos de las Agencias del SNU involucradas en su implementación, al mismo tiempo que los lineamientos del proyecto fueron consistentes con los Términos de Referencia del Fondo Multidonante, la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible priorizados, y se alineó con el área estratégica 1 del Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible 2020-2023. El proyecto también se alineó con los planes estratégicos de las agencias que intervinieron.
PRE6	Las metodologías de co-creación para el diseño de algunas actividades del proyecto de Reactivación Económica presentaron ciertas limitaciones, dado que algunos espacios fueron más de socialización que de concertación, y en esa medida limitaron la posibilidad de garantizar la participación comunitaria en la formulación de las iniciativas como lo evidencia el proceso de selección de algunos tramos de obras viales.

Elaboración Isegoría

### Eficacia (KRE)

Tabla 10. Hallazgos Eficacia Reactivación Económica

# Hallazgo	Hallazgo
KRE1	El Proyecto Reactivación, con la información disponible al momento de realizar esta evaluación, había alcanzado la mayoría de los objetivos que se plantearon inicialmente, con índices de cumplimiento de indicadores superior 85% en 23 de los 25 indicadores, es decir, en el 92% de los indicadores.
KRE2	La mayoría de las iniciativas cumplieron las metas que se propusieron e incluso algunas las sobrepasaron, como tiendas que se han ampliado o generaron mayores ganancias de los proveedores. En algunos casos, según algunas personas beneficiarias, no se cumplían sus expectativas, por ejemplo, en cuanto a compromiso de las personas socias o a rendimiento de cultivos de maíz y frijol.
KRE3	Aunque en algunos casos se han presentado contratiempos asociados al clima o al trabajo asociativo, las personas beneficiarias consideran que han mejorado sus medios y oportunidades de vida con la posibilidad de conseguir mayores ingresos y sustento, esto tanto a nivel individual con las huertas y los cultivos de maíz y frijol, comunitario con las organizaciones, y zonal con la planta de procesamiento de plátano.
KRE4	La seguridad alimentaria de las comunidades ha mejorado en la medida en que a raíz del proyecto disponen de medios de vida propios, diversificados, gracias a cultivos de maíz y frijol y huertas y los galpones, además de la posibilidad de acceder a otros por medio de tiendas, y de mejorar el transporte en la región.
KRE5	Enfocarse en necesidades de la comunidad detectadas en el PDET y al trabajar con la comunidad y autoridades locales para la planeación, implementación y seguimiento, contribuyó a facilitar que el proyecto lograra sus objetivos. Otro factor que contribuyó fue la confianza que tenía la comunidad en el SNU contribuyó por su presencia desde 2017 con el Programa Confianza y Paz.
KRE6	El proyecto fue flexible para adaptarse a las demandas de la comunidad cuando fueron formuladas a través de sus instancias de decisión, como en el caso de la planta procesadora de plátano, que no figuraba en el marco inicial de resultados, pero es una de las iniciativas más valoradas por la comunidad, o las retroexcavadoras para hacer frente a

	las afectaciones del clima.
KRE7	El proyecto fortaleció las capacidades de las 15 organizaciones participantes, en todo lo relacionado con la gestión y organización, lo que se evidencia en el Índice de Capacidad Organizacional, que pasó de 62,8% a 79,3% entre línea base y línea de salida. Las personas beneficiarias reconocen sus aprendizajes, por ejemplo, en la producción de alimentos.
KRE8	Las organizaciones beneficiarias no solamente cuentan con medios de vida públicos y locales, con las huertas y las tiendas, sino que la formación recibida les ha permitido seguir funcionando, y a futuro tienen más aspiraciones de capacitaciones, crecimiento y de obtener nueva financiación en proyectos.
KRE9	El enfoque de género es transversal al proyecto, desde su formulación y ejecución, y logró cambiar percepciones preexistentes sobre la división del trabajo por la experiencia de empleo de las mujeres en obras civiles. Las tiendas por su parte fortalecieron la autonomía de las mujeres a través de formaciones, el desarrollo de procesos organizativos, la experiencia laboral. Por otra parte, no se encontró evidencia de acciones específicas del proyecto para la población LGBTQI+ o su registro en indicadores.
KRE10	Varias de las organizaciones de mujeres y sus integrantes han cambiado su perspectiva a futuro, al considerarse que tienen más capacidades y posibilidades, y lo manifiestan con voluntad de conseguir más beneficios para sí mismas y sus comunidades. Por otra parte, a nivel estructural distan de realizarse cambios más profundos pues persiste los roles de poder en instancias tradicionales siguen siendo masculinos y a nivel cultural persiste el machismo.
KRE11	El Proyecto de reactivación no incluyó la participación de niñas, niños y adolescentes de forma directa, aunque los resultados de los diferentes componentes del proyecto los benefician indirectamente, como en tiempo de transporte, seguridad alimentaria, ingresos para sus familias, entre otros.
KRE12	En general, con su planteamiento, el proyecto contribuyó al fortalecimiento los derechos humanos en la población al fortalecer las capacidades de organizaciones, familias y organizaciones. Sin embargo, en algunos casos se hubiera podido fortalecer la participación de las poblaciones minoritarias en la región.
KRE13	El proyecto desde la formulación incorporó elementos para la protección y el desarrollo del medioambiente. Incluso algunas metas fueron superadas como en el número de árboles sembrados en compensación por el desarrollo de obras de infraestructura o las formaciones agroecológicas dirigidas a las familias. Sin embargo, metas como la de separación de residuos no se alcanzaron.
KRE14	El Proyecto incluyó un enfoque étnico en la medida en que se formuló y ejecutó en coordinación con las autoridades étnicas de la región y se menciona que se respeta la cosmovisión de los pueblos indígenas. Sin embargo, no se encontró evidencia de estrategias de inclusión activa de poblaciones minoritarias en la región, como indígenas.
KRE15	El proyecto se desarrolló con la participación de la población beneficiaria, tanto en la formulación de iniciativas, como en su implementación y seguimiento, sin embargo, en el caso de la infraestructura vial, algunas de las personas entrevistadas manifestaron que la participación en algunos casos se orientó más a la socialización que a la concertación como ya se mencionó en la sección de pertinencia. De la misma forma, consideraron deseable darle mayor participación a los Consejos Menores y a grupos más amplios de la comunidad en el Proyecto, principalmente, en la formulación.
KRE16	Con la información disponible no se encontró evidencia de que el proyecto haya incluido en su formulación, en los objetivos y los indicadores el enfoque de discapacidad.
KRE17	El proyecto se realizó dentro de la mirada integral de intervenir un territorio étnico golpeado por el conflicto. Sin embargo, no se evidencian componentes o iniciativas donde se busque activamente o se priorice la participación de víctimas del conflicto.

Elaboración Isegoría

## Eficiencia (ERE)

Tabla 11. Hallazgos Eficacia Reactivación Económica

# Hallazgo	Hallazgo
ERE1	El Proyecto incorporó prácticas como la vinculación de personal de organizaciones del territorio y el aprovechamiento de materiales locales, las cuales contribuyeron a optimizar el uso de los recursos. Igualmente, desarrolló gestiones para apalancar recursos de distintas fuentes que permitieron ampliar el alcance de algunas iniciativas.
ERE2	El Proyecto generó espacios de trabajo técnico conjunto a través de los cuales, cada agencia le imprimió su experticia asociada a su mandato, a los distintos componentes. De esta forma, además de eficiencia en el uso de los recursos técnicos se logró el fortalecimiento de las intervenciones y procesos de intercambio de conocimiento. Sin embargo, identificar mecanismos que facilitaran el desarrollo metodológico de esa construcción conjunta es considerada como una oportunidad de fortalecimiento del Proyecto.
ERE3	De acuerdo con algunos actores, los tiempos establecidos para el diseño e implementación de las actividades del Proyecto son insuficientes frente a los requeridos, lo anterior porque no contemplan la duración real de ciertos procesos tanto de las agencias como de los territorios. Por ejemplo, el tiempo efectivo que demandan procedimientos administrativos de algunas agencias y de las entidades territoriales, así como imprevistos asociados al clima, las condiciones de seguridad y del conflicto, entre otros.
ERE4	El Proyecto puede potenciar los resultados si la asignación de los recursos se articula entre los distintos componentes, teniendo en cuenta la integralidad del modelo de intervención.
ERE5	La ejecución financiera del Proyecto fue del 99% con corte a marzo de 2023

ERE6	La definición de las metas e indicadores del Proyecto hicieron parte de la propuesta presentada por las agencias al MPTF y una vez aprobado el Proyecto, fueron socializadas con los actores involucrados y se mantuvieron durante la ejecución del Proyecto. De esta forma, desde el diseño y durante la ejecución del Proyecto, el cumplimiento de esas metas por parte de los actores involucrados se constituyera en un objetivo claro, hacia el cual direccionaron sus acciones. Adicionalmente, cuando circunstancias y situaciones no previstas generaron algunos cambios en acciones y productos del componente de medios de vida, como la planta de procesamiento de plátano, estos se vieron reflejados en las metas e indicadores.
ERE7	El monitoreo y la evaluación del Proyecto fueron integradores en la medida que se definieron algunos indicadores conjuntos para los diferentes componentes, se construyeron informes de avance trimestrales y anuales para la totalidad del Proyecto y se definió una evaluación no solo para el Proyecto, sino para la Intervención Integradora. Lo anterior evidenció eficiencias desde una visión interagencial e integradora del Proyecto en la cual los distintos componentes aportan a un resultado y también desde el uso eficiente de recursos al tener un solo esquema de monitoreo y evaluación. No obstante, se presentaron retos para lograr el cumplimiento en los cronogramas de entrega de insumos para los informes, dada la cantidad y diversidad de actores involucrados en la ejecución del Proyecto con responsabilidad de reportar y los distintos procedimientos administrativos y temporales para el desarrollo de las acciones.
ERE8	El Proyecto cumplió la mayoría de sus metas físicas, en algunos casos incluso las superó, evidenciando la capacidad de adaptación y resolución de situaciones complejas, así como a la búsqueda de la eficiencia.
ERE9	El monitoreo del Proyecto se llevó a cabo apoyándose en distintas instancias y herramientas establecidas por las agencias, así como de la ART. De esta forma se logran sinergias en términos técnicos para fortalecer el monitoreo y en la capacidad para identificar cuellos de botella y medidas para resolverlos. Sin embargo, en concepto de algunos firmantes de Acuerdos de Subvención de Bajo Valor, a pesar del acompañamiento del equipo técnico del Proyecto, en algunos temas, aún los conocimientos y la experiencia no eran suficientes para responder a las exigencias del seguimiento.
ERE10	El Marco de Resultados contiene indicadores de producto y de resultado de corto y mediano plazo, estos últimos permitieron medir el desarrollo de capacidades y las condiciones de vida de las personas de la comunidad al inicio y final de la ejecución, siendo un aporte fundamental del monitoreo del Proyecto.
ERE11	La comparación de medias estadísticas entre los beneficiarios al inicio y al finalizar el Proyecto mostró resultados en el sentido esperado frente a variables que aportan a indicadores del Marco de Resultados como el consumo de alimentos, la separación de basuras y desechos, el tiempo que duran las personas en llegar de sus hogares al centro de abastecimiento más cercano, contar con conexión de internet en sus casas (específicamente las mujeres) y disponer de recursos para asumir los gastos de salud.

Elaboración Isegoría

## Coordinación (CRE)

Tabla 12. Hallazgos Coordinación Reactivación Económica

# Hallazgo	Hallazgo
CRE1	El Proyecto logró una coordinación operativa en territorio con los diferentes actores y llegó a acuerdos interagenciales operativos. A nivel programático, el diseño del Proyecto se planteó desde la interacción de sus componentes, sin embargo, no se concibió de esta forma en la implementación. Por otra parte, existieron debilidades en la coordinación para alcanzar fluidez en la comunicación y mayor agilidad e integralidad en el desarrollo de algunas acciones.

Elaboración Isegoría

## Sostenibilidad (SRE)

Tabla 13. Hallazgos Sostenibilidad Reactivación Económica

# Hallazgo	Hallazgo
SRE1	La seguridad y la situación de orden público del Bajo Atrato fueron unos de los riesgos que más afectaron la operación y el funcionamiento a largo plazo de las acciones y resultados de las iniciativas de las tiendas, huertas y de las obras de infraestructura.
SRE2	La falta de recursos de las instituciones municipales y su capacidad de financiación amenazan la viabilidad de las iniciativas del proyecto a través del tiempo al no poder contar con recursos para seguir apoyándolas.
SRE3	Entre las personas beneficiarias y las organizaciones sociales de base en los territorios se encontró un compromiso fuerte con las iniciativas del proyecto pues estas responden a necesidades e intereses anteriormente priorizados por ellas en las mesas participativas PDET.
SRE4	Desde la institucionalidad de Carmen del Darién se generaron alianzas y apoyos a las iniciativas en la medida en las que sus capacidades financieras lo permitieran.
SRE5	La realización de capacitaciones por parte de aliados estratégicos favorece la generación de capacidades de las propias personas para dar continuidad de las iniciativas.
SRE6	El proyecto contó con una estrategia de salida definida desde el Prodoc, que se implementó en sus diferentes componentes. Además, diferentes actores han buscado acompañar y apoyar a las organizaciones de base para

	garantizar la sostenibilidad de las acciones del proyecto.
SRE7	El proyecto generó espacios de gestión de documental de las lecciones aprendidas a nivel proyecto, que se consignaron en los informes trimestrales.
SRE8	El Proyecto contó con espacios de rendición de cuentas definidos, que además eran exigidos por las organizaciones de base.

Elaboración Isegoría

### 6.3. Conclusiones

#### Pertinencia (PRE)

1. Los objetivos de los distintos componentes del Proyecto fueron pertinentes, porque se diseñaron en respuesta a las necesidades identificadas por las mismas comunidades, adaptándose a las circunstancias y retos del territorio. Estos componentes buscaron fortalecer la producción local, la seguridad alimentaria y la generación de ingresos como un medio para mejorar la calidad de vida de las familias y comunidades de Riosucio y Carmen del Darién, no sólo de aquellos beneficiarios directos del Proyecto, sino a una gran cantidad de beneficiarios indirectos. Las opiniones recogidas de los beneficiarios, socios implementadores y funcionarios gubernamentales respaldan la relevancia y el impacto positivo del proyecto en la economía local y regional, así como en la calidad de vida de las comunidades involucradas.
2. La planta *Harinas del Darién* se destaca como ejemplo de la pertinencia del Proyecto, ya que respondió a múltiples necesidades que fueron vocalizadas por las mismas comunidades: contribuye al aprovechamiento del plátano que antes se desperdiciaba; ofrece beneficios adicionales a los campesinos de la región, como abono orgánico, mini- retroexcavadoras y camiones de transporte; abre canales de comercio que benefician a los pequeños productores de plátano, incluyendo a campesinos de veredas y comunidades que van más allá de la jurisdicción de los cuatro Consejos Comunitarios focalizados en el proyecto; sin mencionar que la participación de estos Consejos Comunitarios como socios de la planta fortalece a las organizaciones y las comunidades de múltiples maneras. Además, la ubicación estratégica de la planta ha permitido reducir costos de transporte y mejorar la comercialización del plátano.
3. Los objetivos del Proyecto de Reactivación Económica fueron pertinentes porque respondieron a las necesidades de los municipios de Riosucio y Carmen del Darién ayudaron a formalizar sectores económicos, mejorar las condiciones laborales y reducir la dependencia de actividades ilegales que puedan estar relacionadas con el conflicto, mientras que, de forma simultánea, garantiza un mayor acceso a servicios (y derechos) básicos como salud, educación, vivienda y agua potable. La satisfacción de las necesidades básicas y la mejora de la calidad de vida pueden contribuir a reducir las tensiones y los conflictos en dos municipios del Bajo Atrato. Además, para lograr una paz sostenible, según lo establece la reforma al SNU (citada en el Plan Estratégico del PBF 2020-2024), es necesario abordar las causas profundas del conflicto, promover la justicia, el estado de derecho, la reconciliación y la participación inclusiva de todas las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones económicas y políticas. Por eso, la pertinencia del Proyecto se hace más profunda al ser parte de una Intervención Integradora más amplia, que trabaje también por la reconciliación territorial.
4. El Proyecto fue pertinente al abordar la problemática de la baja capacidad adquisitiva y su impacto en la seguridad alimentaria en las comunidades de Riosucio y Carmen del Darién, reconociendo que estas necesidades económicas se agudizan aún más entre las mujeres del Bajo Atrato. Para ello impulsó tiendas comunitarias bajo el liderazgo de organizaciones de mujeres, que vieron fortalecidas sus habilidades comerciales, empresariales, organizativas y comunicativas. También favoreció la contratación y vinculación laboral de mujeres en la

construcción de obras viales y en la operatividad de la planta *Harinas del Darién*, lo cual fue pertinente para: mitigar temporalmente la falta de empleabilidad de las mujeres, contribuir a la deconstrucción de estereotipos de género y visibilizar el rol de las mujeres como agentes de transformación en sus comunidades. Se aporta así mediante enfoques integrales que consideran las dimensiones económicas, de género y territoriales para lograr una reactivación efectiva y promover la paz y el desarrollo sostenible en las comunidades de Riosucio y Carmen del Darién.

5. El trabajo articulado entre el Proyecto de Reactivación Económica y la ART fue pertinente para contribuir a la reactivación y dinamización de la economía local en las zonas de Riosucio y Carmen del Darién. La ART desempeñó un papel fundamental al diseñar los perfiles iniciales de los proyectos, basados en las iniciativas establecidas en los Planes de Trabajo PDET, asegurándose de que se alinearan con las necesidades y prioridades de la región. Al mismo tiempo, las metodologías previamente probadas por el PNUD en temas como mujer rural, generación de ingresos y fortalecimiento de capacidades en organizaciones de base, se ajustaron y fueron relevantes para cumplir con esas iniciativas propuestas por la ART. En segundo lugar, las acciones del Proyecto se alinearon con los objetivos de la Reforma Rural Integral y con la política para la Reactivación, Repotenciación y Crecimiento Sostenible e Incluyente (CONPES 4023).
6. Las metodologías de co-creación para el diseño de las actividades del Proyecto de Reactivación Económica no siempre fueron articuladas por las Agencias del SNU y acertadas para garantizar la participación comunitaria en la formulación del Proyecto. Las iniciativas del Proyecto buscaron un diálogo directo y de concertación con los consejos comunitarios y las autoridades municipales a través de la coordinación y el relacionamiento con la Coordinación Regional de la ART y con profesionales contratados por el PNUD. Sin embargo, la falta de una estrategia de comunicación clara y de trabajo conjunto directamente con las comunidades, afectó la pertinencia del proyecto, especialmente en el proceso de selección de tramos viales, donde los beneficiarios señalaron su inconformidad ante la poca incidencia que tuvieron las comunidades en las metodologías de trabajo y en la toma de decisiones, pues la concertación se realizó con representantes de los consejos comunitarios y no con ellos directamente. Esto contrasta con la metodología participativa que dio lugar a la planta *Harinas del Darién*, la cual no estaba formulada inicialmente y se diseñó a partir de la retroalimentación recibida por el PMA.

### Eficacia (KRE)

1. El proyecto cumplió con la gran mayoría de objetivos y productos, a lo que contribuyó el diseño claro del proyecto, el trabajo con autoridades y organizaciones locales en el diseño, ejecución y seguimiento, la confianza de la comunidad en el SNU por su presencia desde 2017, y la flexibilidad para adaptarse a los cambios.
2. El proyecto fortaleció el tejido socioeconómico del territorio de manera integrada, mejorando el transporte, los medios de vida y seguridad alimentaria mediante una mayor producción y diversidad propia de alimentos con técnicas sostenibles, abaratamiento de costos, además del empoderamiento a mujeres y organizaciones que al implementar componentes del proyecto y recibir capacitaciones mejoraron sus conocimientos y capacidades, de manera que consideran que tienen mejores opciones a futuro y han mejorado su situación económica.
3. El proyecto contó con un diseño e implementación extensa de los enfoques transversales de género, derecho a la participación y sostenibilidad ambiental, con iniciativas que

contribuyeron a cambiar las condiciones del territorio. Por otra parte, aunque se realizaron aportes importantes en el enfoque de género, cabe mejorar en profundizar en las causas persistentes del machismo cultural. En los enfoques étnico y de derechos humanos se fortalecieron las capacidades de autoafirmación y autonomía de la población, aunque cabría incluir de forma más amplia a las minorías de la región. En el enfoque de víctimas no se encontraron registros detallados de su participación. El enfoque de niñas, niños y adolescentes no fue primordial por la naturaleza del proyecto. No se incluyó el enfoque de discapacidad en el proyecto.

### Eficiencia (ERE)

1. El Proyecto implementó acciones que promueven la eficiencia como, la vinculación de personal y de organizaciones del territorio y el uso de materiales locales y el apalancamiento de recursos de distintas fuentes que permiten ampliar el alcance o la cobertura de las iniciativas. Si bien se hacen gestiones para obtener recursos adicionales, esto no es un proceso sistemático ni se han definido montos esperados.
2. El Proyecto generó espacios de trabajo técnico conjunto a través de los cuales, cada agencia le imprimió su experticia asociada a su mandato, a los distintos componentes. De esta forma, además de eficiencia en el uso de los recursos técnicos se logró el fortalecimiento de las intervenciones y procesos de intercambio de conocimiento. Sin embargo, identificar mecánicas que facilitaran el desarrollo metodológico de esa construcción conjunta es considerada como una oportunidad de fortalecimiento del Proyecto. En muchas iniciativas los tiempos programados para hacer el diseño y la implementación del Proyecto y de sus actividades son insuficientes frente a los requeridos. Se subestiman la duración real los procesos de las agencias y de los territorios, así como de condiciones del contexto y no se deja margen para imprevistos que siempre ocurren. Adicionalmente, no se contempla el tiempo que requiere la lectura de territorio, los espacios de socialización y concertación de los Proyectos, los cuales deben considerar la participación significativa de miembros de las comunidades.
3. La ejecución financiera del Proyecto es del 99% con corte a junio de 2023 (MPTF, 2023).
4. La definición de las metas e indicadores del Proyecto hicieron parte de la propuesta presentada por las agencias al MPTF y una vez aprobado el Proyecto, fueron socializadas con los actores involucrados y se mantuvieron durante la ejecución del Proyecto. Cuando se generaron circunstancias y situaciones no previstas se incorporaron algunos cambios en acciones y productos del componente de medios de vida dando origen a la Planta de Harina de Plátano, la cual es un resultado relevante y estratégico, que se pudo reflejar en metas e indicadores.
5. El monitoreo y la evaluación del Proyecto fueron integradores en la medida que se definieron algunos indicadores conjuntos para los diferentes componentes, se construyeron informes de avance trimestrales y anuales para la totalidad del Proyecto y se definió una evaluación no solo para el Proyecto, sino para la Intervención Integradora. Lo anterior evidenció eficiencias desde una visión interagencial e integradora del Proyecto en la cual los distintos componentes aportan a un resultado y también desde el uso eficiente de recursos al tener un solo esquema de monitoreo y evaluación. No obstante, se presentaron retos para lograr el cumplimiento en los cronogramas de entrega de insumos para los informes por parte de las agencias.

### Sostenibilidad (SRE)

1. Para el Proyecto de reactivación también se identificaron los mismos riesgos que para el proyecto de reconciliación, sin embargo, como pudo evidenciarse, el impacto que estos tuvieron, fueron diferentes. Con respecto al tema de seguridad y de orden público, es importante entender el papel que ha jugado la geografía del Bajo Atrato y la disputa que esto ha generado entre grupos armados en el territorio. En este sentido, los diferentes componentes se vieron afectados por medio de paros armados, toques de queda, restricciones en la movilidad de las personas y hasta robos. Lo anterior no solo afectó la implementación, sino que también tiene un impacto directo en la sostenibilidad de las acciones, pues la presencia constante de grupos armados al margen de la ley puede generar interrupciones en la operación de las iniciativas, crea y fomenta un entorno seguro para las personas beneficiarias y para toda la comunidad; genera un deterioro en el tejido dificultando así la colaboración, participación y hasta el sentido de pertenencia.

En lo relativo riesgos de orden institucional, Carmen del Darién y Riosucio al ser municipios de sexta categoría, cuentan con restricciones presupuestales y una dependencia fiscal importante, lo que limita su capacidad para financiar y apoyar las iniciativas del Proyecto, amenazando de esta manera su viabilidad a largo plazo. Esto, además, se junta con las condiciones ambientales complejas del territorio que afecta especialmente al componente de infraestructura, pues las obras requieren de mantenimiento y si bien hay esfuerzos comunitarios, se requiere de un apoyo por parte de las entidades gubernamentales municipales. En suma, las limitaciones financieras de los municipios tienen un efecto directo en la viabilidad a largo plazo iniciativas del Proyecto de reactivación, pues limita la capacidad de apoyar para mantenerlas a largo plazo, obliga a las personas a tener que buscar fuentes externas de financiación las cuales pueden ser insuficientes y dificulta la ampliación y replicación de dichas iniciativas.

2. Por otro lado, es importante anotar que el compromiso que se encontró entre las personas beneficiarias se debe a que a las acciones realizadas durante el Proyecto responden a intereses y necesidades que ellas mismas ya habían identificado y priorizado en los procesos participativos que se hicieron alrededor de los PDET. Lo anterior impacta positivamente la sostenibilidad de las acciones de reactivación porque pone de manifiesto la relevancia de intervenciones como esta. Al ver que sus propias demandas estaban siendo abordadas, se generó un mayor compromiso y motivación para participar activamente en la implementación de las iniciativas y para continuar trabajando por estas continuamente. De igual forma, esto genera un mayor sentido de pertenencia y de empoderamiento, pues existe un sentido de responsabilidad colectiva hacia el desarrollo socioeconómico de la región con el fin de poder impactar positivamente en las condiciones de vida de las comunidades. Adicionalmente, es importante agregar que este compromiso también fue evidenciado, aunque fueran esfuerzos individuales, por parte de la institucionalidad de la alcaldía de Carmen del Darién pese a sus limitaciones financieras, pues los funcionarios también lograron entender que las diferentes iniciativas tienen un impacto a nivel comunitario.

Sumado a lo anterior, las capacidades instaladas producto de procesos formativos y acompañamiento por parte de aliados estratégicos, tanto del sector público como de privado y de las propias agencias de Naciones Unidas, no solo les brindó conocimientos específicos en el marco de las acciones, sino que esto también potencializó la adquisición de herramientas que les permitan continuar con las acciones así el proyecto haya concluido. En particular, estas capacidades permitieron un fortalecimiento técnico de las competencias necesarias para seguir trabajando en las diferentes iniciativas al igual que la posibilidad de generar espacios de transferencia de conocimiento con más personas. Asimismo, esto incrementó la confianza y la motivación de las personas las cuales pudieron asumir roles de liderazgo y tener una

mayor comprensión de la importancia y del impacto del proyecto.

3. Por último, es importante anotar que además de las estrategias de salida diseñadas por el proyecto diferentes actores en los territorios buscaron seguir acompañando a las personas beneficiarias en las distintas iniciativas así esto ya no hiciera parte de sus labores. Así, el reconocimiento del impacto positivo del Proyecto, una conciencia de la importancia de darle continuidad para mantener los logros alcanzados, la sensación de responsabilidad compartida al haber hecho parte de las diferentes iniciativas- independientemente del papel- son factores que comprometieron a los actores a seguir apoyando así el proyecto se haya acabado y así, impactar positivamente la sostenibilidad. Adicionalmente, el proyecto obtuvo lecciones aprendidas y buenas prácticas, además de evaluación de riesgos emergentes, que consignó en informes trimestrales. . Finalmente, la identificación de dinámicas de rendición de cuentas exigidas por las propias personas de las comunidades es algo a destacar. Esto muestra no solo el compromiso y el interés por parte de las personas beneficiarias de generar procesos de veeduría cruciales para entender los tiempos de ejecución y presupuestal, sino también los esfuerzos de los socios implementadores y agencias de poner de manifiesto la importancia de la transparencia.

## 7. Proyecto MPTF Reconciliación (R)

### 7.1. Análisis de datos

La sección de análisis de datos presenta la triangulación de la información, para cada criterio de evaluación y sus hallazgos se presentan en cursivas y negrilla. Es de destacar que en la mayoría de los casos, los hallazgos se construyen sobre la totalidad del Proyecto, y las ejemplificaciones se llevan a cabo sobre algún componente o iniciativa. No obstante, cuando un hallazgo solo aplica a un componente o iniciativa se hace explícito en la redacción del mismo.

#### Pertinencia (PR)

##### *Respuesta a necesidades*

***Hallazgo PR1. La articulación de los componentes del proyecto de Reconciliación con las iniciativas PDET fue pertinente para dar respuesta a las necesidades de las comunidades, teniendo en cuenta que las acciones de los PDET fueron identificadas y priorizadas por las mismas comunidades en un amplio proceso de planeación participativa que se dio después de la firma del Acuerdo de paz.***

Como se explicó en la sección de “Antecedentes y contexto”, los programas PDET se pensaron como un instrumento de planeación gubernamental que requería (y aún requiere) de una amplia y efectiva participación de la ciudadanía, al ser construidos desde los territorios, primero en lo local/veredal, luego en lo municipal y, finalmente, en lo subregional. La magnitud del proceso participativo PDET en el Chocó (que contó, según un reportaje de Verdad Abierta (2020), con la participación de 1.275 personas en 14 municipios del departamento, y con una inversión planeada de 1.7 billones de pesos en los próximos diez años) evidencia la pertinencia de los proyectos de Reconciliación y Reactivación, en tanto que estos buscaron apoyar y dinamizar la implementación de los planes municipales y regionales (PMTR y PATR, respectivamente) construidos a partir de estos ejercicios ciudadanos. Así describió, en el marco de esta evaluación, estos procesos participativos un miembro del Consejo Comunitario de La Larga y Tumaradó, en Riosucio:

Sí claro, correcto, de hecho, cuando se comenzaron a construir estas ideas de qué quería la comunidad que se hicieran en esas iniciativas PDET, yo fui uno de los que se impactaron mucho, porque por primera vez en la historia tenemos las comunidades desplazadas, que hemos sido marginadas, tenemos voz y voto para decidir qué queremos, si escuelas o vías o casas comunitarias; nosotros nos sentimos muy sorprendidos. Entonces sí, eso se construyó desde ahí, y me parece excelente y ojalá que todos los proyectos vengan enfocados de esta manera. (Entrevista, Socio Implementador, Territorial, 2023)

Dicho de otra forma, al enmarcarse en los PDET, los componentes desarrollados por el Proyecto de Reconciliación incorporaron en sus líneas estratégicas las necesidades de las diferentes poblaciones intervenidas: mujeres, niños, niñas y jóvenes estudiantes; organizaciones sociales de base comunitaria, consejos comunitarios, entidades gubernamentales, entre otros. Poblaciones diferentes entre sí, tanto en sus características como necesidades teniendo en cuenta, por otra parte, la complejidad del territorio. A esto se refiere un entrevistado de una entidad gubernamental:

Al menos desde mi campo [de trabajo] las iniciativas impactaron positivamente y solucionaron necesidades latentes de los territorios en temas de reconciliación, en temas de construcción de paz, incluso en temas de generación de ingresos o en algunas iniciativas que tenían esa mixtura en temas culturales. Impresionantes los logros y el fomento de la convivencia y la reconciliación en lugares con unos altos índices de violencia, porque en Belén de Bajirá, Carmen del Darién y Riosucio la población es víctima del conflicto, con una dinámica territorial de seguridad y de temas de cultivos ilícitos y otros aspectos importantes en ese momento [...] Entonces yo creo que las iniciativas impactaban positivamente la vida de las comunidades. (Entrevista, Entidad gubernamental, Nacional, 2023)

Por ejemplo, las obras comunitarias de infraestructura, como parques y casas para la cultura, buscaron responder a las necesidades de espacios de recreación, convivencia y fortalecimiento cultural. También el Proyecto buscó responder a las necesidades de las mujeres en términos de su empoderamiento, de igualdad de género y en la garantía de sus derechos. Las actividades estratégicas del componente de género fueron pertinentes, en tanto que aún persisten las necesidades de las mujeres de poder acceder a rutas de atención de Violencia Basada en Género (VBG) y de recibir una adecuada respuesta institucional ante estos casos. Según lo explicaron algunas participantes de un grupo focal realizado en la Casa de Protección de la Mujer, en Riosucio (2023), los objetivos de brindar capacitaciones en el territorio sobre la ley 1257; de dejar instaladas capacidades y conocimientos en las organizaciones de mujeres sobre el diseño y la implementación de políticas públicas; de fortalecer la institucionalidad local para la efectiva implementación de la política de género; y de construir lugares seguros para las mujeres en el municipio, son propósitos relevantes en un territorio donde son limitadas las acciones en este sentido -o donde algunas autoridades locales se han mostrado reticentes a implementar las soluciones necesarias- y donde se presentan elevados índices de VBG (Riosucio es uno de los 3 municipios con mayores tasas de violencia sexual en el departamento). Esto fue lo que dijo una de las participantes del grupo focal:

La raíz de que en Riosucio no haya una política pública de género viene desde el desconocimiento de construcción de políticas públicas y lo importante que son. Ojalá que la Cooperación pueda venir a formar y capacitar a los entes territoriales sobre estos procesos [...]. Porque nosotras no tenemos mucho apoyo del gobierno [...]. Hemos tenido apoyo incluso de ASCOBA y del PNUD, pero de la alcaldía no hemos tendido ese apoyo. (Grupo focal, Socios Implementadores, Territorial, 2023)

Por su parte, el proyecto también respondió a las necesidades de los jóvenes de Riosucio y Carmen del Darién, al brindar herramientas y acompañamiento a estos jóvenes para proteger sus trayectorias educativas y que puedan acceder a mejores oportunidades para sus proyectos de vida; tal como lo confirmaron un funcionario de una entidad gubernamental educativa en Riosucio y los estudiantes que hicieron parte de los grupos focales en Belén de Bajirá. El funcionario resaltó las principales necesidades del sistema educativo municipal (alimentación escolar; la dotación de aulas, infraestructura y docentes; transporte escolar para las poblaciones dispersas; y fortalecimiento etnoeducativo) y señaló la importancia del Proyecto para poder darle una respuesta a estas necesidades (Entrevista, Institución Local, Riosucio, 2023).

Los estudiantes destacaron unánimemente la pertinencia del piloto Universidad al Campo, como una forma de abrirles la mirada al campo profesional, graduarse como técnicos en contabilidad, generar experiencia laboral y buenas relaciones con posibles empleadores e incluso recibir remuneración por las prácticas (Grupo Focal, Estudiantes beneficiarios, Belén de Bajirá, 2023). Aún más, el proyecto fue pertinente porque sirvió para fortalecer el rol de la educación como eje central para generar cambios positivos en los jóvenes y sus entornos, más allá de la dimensión económica o laboral. Este nivel de pertinencia fue resaltado también por los mismos estudiantes, quienes mencionaron, como se discutirá más adelante, que el piloto les sirvió para superar viejos resentimientos entre los dos colegios de Belén de Bajirá y construir nuevas relaciones de amistad (Grupo Focal, Beneficiarios Estudiantes, Belén de Bajirá, 2023).

En la evaluación también se destacó la estrategia *Bogando por el PDET por la reconciliación y la construcción de paz territorial*, que contribuyó a la implementación a través de más de 20 organizaciones de la sociedad civil de diferentes iniciativas del 8° pilar PDET, vinculadas a temas como la recuperación y dignificación de la cultura ancestral; la memoria histórica de las víctimas; y la creación de entornos protectores y espacios recreativos para jóvenes y adolescentes, con la construcción de parques infantiles y casas de cultura definidas en acuerdo con los consejos comunitarios entre otras. La iniciativa *Mujeres Tejiendo por la Paz*, por ejemplo, fue un proyecto de tejido y bordado

implementado en Riosucio por la Fundación Misericordia de Dios, una asociación de mujeres y víctimas que, a través de trabajos como este, busca hacerle frente a un contexto de fragmentación del tejido social y de afectación directa del conflicto armado. Las participantes de esta iniciativa destacaron en un grupo focal que la pertinencia de la intervención reposa sobre el objetivo de recuperar el conocimiento de algunas mujeres alrededor del tejido, y de la importancia de esta práctica en cuanto al uso del tiempo libre, así como por fines terapéuticos y de salud mental, que les ayudan a procesar emociones fuertes y traumáticas presentes en sus historias de vida (Grupo Focal, Beneficiarias, Riosucio, 2023).

Lo mismo puede decirse del apoyo brindado a la Asociación de Parteras de Carmen del Darién (ASOREDPARDARIEN) que sirvió para responder a las necesidades identificadas por la misma asociación de legalizarla ante la Cámara y Comercio, capacitar a las mujeres parteras, dotarlas de kits "equipo de parto" y crear en la cabecera municipal un espacio físico adecuado para ejercer la partería, que también funcione como Casa Materna para mujeres de otras zonas rurales (Grupo Focal, Socio Implementador, Carmen del Darién, 2023). Del mismo modo, varias iniciativas del Proyecto -como la facilitación de escenarios de recreación, arte y cultura para los jóvenes del municipio a través de la construcción de casas juveniles, de parques infantiles y de la constitución de grupos de danza y chirimía o de torneos de fútbol, entre otras-, fueron acciones pertinentes en tanto sirvieron como espacios de encuentro y de reconciliación, en los que se fortalecieron los lazos comunitarios y los entornos protectores para los jóvenes del territorio (Grupo Focal, Consejo Comunitario, Territorial, 2023).

Finalmente, es importante resaltar la iniciativa de Biovida en Riosucio, como una idea que surgió de las mismas organizaciones de mujeres del municipio en búsqueda de mejorar su calidad de vida, a través del reciclaje, el tratamiento y el aprovechamiento de residuos sólidos. Como se discutirá más adelante, la metodología de diseño de esta planta de reciclaje permitió generar espacios de escucha para las mujeres que posibilitaron formular una intervención que respondiera a sus propias necesidades (tanto sanitarias, como ambientales) y al vacío de una empresa de este tipo en el municipio. Uno de los entrevistados de la evaluación resaltó como valor agregado de Biovida además de la cantidad de material disponible en el municipio para su transformación y aprovechamiento, la ventaja de no tener competencia directa en el municipio (Entrevista, Entidad gubernamental, Territorial, 2023). En sus palabras,

Es un proyecto que puede tener un impacto económico importante, pues la actividad que van a desarrollar allí a través de la consecución de las maquinarias, del material que van a procesar, y va a ser un alto impacto para la región, que igualmente [contribuye a] la producción del abono. En este caso el abono Bocashi, que es un abono [...] para mejorar la productividad de los suelos [...]. Pero sí tiene un impacto social muy grande, porque cuando el río crece, que lo hace periódicamente, uno ve pasar la cantidad de basura, plata, porque eso es reciclaje, y cuando el río baja, todo ese material queda allí, queda allí y se puede recuperar. (Entrevista, Entidad gubernamental, Territorial, 2023)

Al integrar todos los componentes del proyecto, se encuentra que responden a la necesidad del territorio de paz, convivencia, fortalecimiento institucional, en la medida en que a partir de un mecanismo ampliamente participativo como los PDET y que responde a la necesidad de fortalecimiento de los territorios en el marco del acuerdo de paz, su busca el incremento de las capacidades de las instituciones que tienen a su cargo el desarrollo del territorio, con el respeto de sus formas de gobierno tradicionales y con enfoque de género, y con el interés de proteger a la juventud, pero también enfocándola hacia su formación, en medio del respeto por los demás. Adicionalmente las iniciativas desarrolladas en el marco de Bogando el PDET contribuyen también al fortalecimiento organizacional, pero a su vez a fomentar la convivencia y fortalecer la cultura en el

territorio, reforzando el tejido social y aumentando las posibilidades de uso del tiempo libre para sus habitantes.

A partir de todo lo anterior, se puede afirmar que los componentes del Proyecto abordaron las necesidades de los diferentes grupos objetivo de la intervención.

***Hallazgo PR2. Los criterios de selección de socios implementadores, tanto de organizaciones de base a través de acuerdos de subvención de bajo valor como de otros socios, fueron pertinentes para responder a las necesidades del territorio, por priorizar la participación de profesionales y organizaciones sociales de base comunitaria con conocimiento y experiencia de trabajo en los procesos locales de los municipios priorizados.***

Los testimonios levantados en la evaluación enfatizaron la importancia de vincular socios implementadores del territorio, familiarizados con los procesos locales de las organizaciones de base o de los consejos comunitarios para, además de lograr pertinencia, cumplir con el objetivo de fortalecerlos en el ámbito organizativo. Así lo manifiesta un funcionario de una entidad gubernamental:

Su propósito final era fortalecer a las organizaciones, de tal manera que después del ejercicio, digamos, de ejecución de los acuerdos [de subvención], tuviesen las capacidades para poder contratar y generar, digamos, condiciones de desarrollo en el territorio. Entonces era básicamente un tema de localización y de pertinencia territorial, digamos. Es decir, que fueran organizaciones comunitarias del territorio, reconocidas por las personas del territorio y que de alguna forma cumplieran, digamos, como con estas labores sociales dentro del territorio". (Entrevista, Entidad Gubernamental, Territorial, 2023)

Lo anterior también se hizo evidente con algunas de las organizaciones sociales vinculadas al Proyecto a través de la estrategia *Bogando por el PDET*, como la Fundación Misericordia de Dios o la Asociación de Parteras de Carmen del Darién, ya mencionadas. Para estas asociaciones, al igual que para los consejos comunitarios y otros actores entrevistados, la pertinencia del Proyecto se evidencia en la participación directa de las organizaciones y comunidades beneficiarias en su diseño e implementación y, sobre todo, en el reconocimiento de sus capacidades para llevar a buen término las iniciativas financiadas por la cooperación internacional.

En ese sentido, varios entrevistados resaltaron la importancia de la Red Departamental de Mujeres Chocoanas (RedMUCHO) en su rol de socio implementador del componente de género del Proyecto y destacaron su aporte para transmitir la relevancia del Proyecto entre las comunidades y el valor que tuvo una empresa como Biovida en las veredas de Riosucio. Por otra parte, funcionarios de entidades gubernamentales resaltaron la dificultad para encontrar un socio implementador que cumpliera con los criterios de selección en los territorios priorizados (Entrevista, Entidad Gubernamental, Territorial, 2023). . De esta manera, aunque la sede de la RedMUCHO se encuentra en Quibdó, el trabajo que han desarrollado históricamente estas mujeres en el departamento les ha permitido construir nodos claves en diferentes municipios, conformados por organizaciones sociales de mujeres que sirvieron para articular el Proyecto con las comunidades y las necesidades del territorio (Grupo Focal, Socios Implementadores, Riosucio, 2023). Como señaló un entrevistado del SNU cuando se le preguntó por factores favorables en la implementación del componente de género:

Lo primero es que, al tener como socio implementador a la Red Departamental hubo una ventaja, y es que, pues, la Red ya es reconocida en todo el departamento y fue la entrada para poder uno identificar las mujeres con quienes iba a trabajar en todos los escenarios de la implementación. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

Por su parte, el componente de educación vinculó socios implementadores no locales, como Corpoeducación (con amplia experiencia en los territorios focalizados y las temáticas del componente educativo con proyecto propios y del SNU) o la Universidad Minuto de Dios (aunque ellos cuentan

con una sede de Apartadó). Sin embargo, su selección fue considerada como pertinente en la medida que su experticia fue valorada positivamente para solucionar las problemáticas por las cuales fueron vinculados. Así fueron valorados los socios implementadores por un funcionario de una agencia del SNU:

Yo más que el socio implementador, que obviamente tiene ese rol, aquí valoro la participación de la Universidad Minuto de Dios, porque es la única universidad que se le midió, literalmente, a ir a ese territorio y hacer una propuesta. Yo creo que eso también habla mucho de la voluntad de esa organización específicamente para hacer una apuesta diferente y salirse un poco de lo que siempre se ofrece. Entonces, ahí creo que también es una parte de gestión importante de Corpo, que era nuestro socio implementador, pero más allá de la gestión de Corpo, pues también es una voluntad de las directivas de la universidad. De aquella apuesta política, digamos, de la universidad, que igual está en el territorio, está en la región, ¿cierto? (Entrevista, Agencia del SNU, Nacional, 2023)

Lo anterior se destaca por dos motivos. Primero, por la pertinencia de la participación de la Universidad Minuto de Dios dada su experiencia en la región del Urabá y del Bajo Atrato, así como por la alineación entre los objetivos del Proyecto y la misión de “extensión y proyección social” de la Universidad, que busca “propender por el desarrollo integral sostenible de personas, comunidades y territorios, generando impacto en la sociedad a través de diversos proyectos (sociales, culturales, etc.)” (Universidad Minuto de Dios, 2020). Segundo, porque el valor agregado de Corpoeducación fue pertinente para contribuir a resolver necesidades y debilidades institucionales y educativas en el departamento y los municipios priorizados, mediante la articulación del Proyecto con el Ministerio de Educación y la respectiva Secretaría Departamental en la elaboración del documento base para la política pública de educación media (Entrevista, Socio Implementador, Nacional, 2023).

#### *Articulación con políticas gubernamentales y mandatos del SNU:*

**Hallazgo PR3. Las líneas estratégicas y los componentes del Proyecto se alinearon con los objetivos del PDET, así como con iniciativas establecidas en (i) el Plan de Acción para la Transformación Regional (PATR) Chocó y (ii) en los Pactos Municipales para la Transformación Regional (PMTR) de Riosucio y Carmen del Darién, aportando de esta manera a las prioridades de políticas públicas nacionales, departamentales y municipales en temas de género, educación, reconciliación y convivencia.**

El Proyecto logró alinearse con los principales objetivos PDET, en tanto sirvió como un mecanismo para impulsar la implementación de los Acuerdos de Paz, y particularmente de la Reforma Rural Integral (de la que surgen los PDET), en su apuesta por la transformación estructural del campo a través del impulso al desarrollo económico, social y ambiental de los municipios priorizados. En particular, esta apuesta fue pertinente porque buscó contribuir a la consolidación de la paz territorial en Riosucio y Carmen del Darién, y convertir la región en un escenario de reconciliación. La articulación entre este Proyecto y las iniciativas PDET se evidencia en la convergencia de múltiples objetivos, como: empoderar y fortalecer organizaciones comunitarias, así como crear nuevos canales de control social; integrar a las regiones afectadas por el conflicto armado interno; impulsar los Planes de Desarrollo y otras estrategias gubernamentales (departamentales o municipales), así como los planes de Etnodesarrollo de los cuatro consejos comunitarios de la región; apoyar iniciativas y políticas públicas de Mujer Rural y de Igualdad de Género, al igual que las políticas de educación media y reconciliación; proteger la riqueza pluriétnica y multicultural del Bajo Atrato; entre otras cosas (Plan Internacional por la Niñez en Colombia, 2021; Verdad Abierta, 2020; MPTF, 2020). Dicho de otra forma, la pertinencia del Proyecto reside en el apoyo que los diferentes componentes le brindaron a la ART en la implementación de los planes de trabajo PDET, o de las iniciativas establecidas en los PMTR de Riosucio y Carmen del Darién, y en el PATR Chocó. (Unos documentos que, como ya se mencionó,

reflejan las principales necesidades de las comunidades focalizadas). Esto dijo al respecto un antiguo funcionario gubernamental:

Entonces por eso cada uno de esos proyectos debía cumplirle a una iniciativa PDET, al menos los proyectos de Reconciliación. (Entrevista Grupal, Entidad Gubernamental, Nacional, 2023)

Pues bien, el impulso que los componentes de este proyecto le dan a las políticas de género, educación y reconciliación, se evidencia en las actividades estratégicas establecidas en el Prodoc, y confirmadas en los Informes Anuales, donde se establecen, entre otras: la actualización y armonización de los planes de etnodesarrollo con enfoque de género; el fortalecimiento de las capacidades de la ART para la transversalización del enfoque de género; la implementación de la ley 1257 del 2008 y de estrategias de atención integral para las mujeres; la implementación de Proyectos Educativos Comunitarios (PEC), iniciativas etnoeducativas de paz y del piloto de La Universidad al Campo, así como el mejoramiento de infraestructura en varias instituciones educativas; la construcción de obras comunitarias definidas en conjunto con los consejos comunitarios, como parques infantiles y casas de juventud; y el fortalecimiento de iniciativas PDET de organizaciones comunitarias y sociales de base. En el Anexo 4. se presenta de forma detallada la articulación entre los tres componentes del proyecto y las iniciativas PDET definidas en los Planes Municipales de Riosucio y Carmen del Darién y en el Plan de Acción para la Transformación Regional Chocó (PATR).

En ese sentido, y dadas las necesidades de los municipios previamente señaladas en términos de la ausencia de una política pública municipal de género y la debilidad institucional, las acciones estratégicas del componente de género fueron pertinentes por dos motivos. Primero, porque respondieron e impulsaron las iniciativas PDET del pilar 8 de "Reconciliación, Convivencia y Construcción de Paz", así como del pilar 3 de "Salud Rural", aunque el proyecto no planeó abordar directamente iniciativas de este último pilar, como se evidencia en el Anexo 4. Segundo, porque fortalecieron las organizaciones de mujeres en los territorios, y de sus capacidades participativas, organizativas, de gestión, de liderazgo y de incidencia política.

El componente de educación fue pertinente porque impulsó políticas públicas de educación media, apalancando iniciativas del 4° pilar PDET, "Educación rural". De acuerdo con las mencionadas necesidades de estos municipios, el Proyecto fue relevante a través de su aporte al diseño y construcción de la política pública de educación media del departamento del Chocó, así como por su propósito de fortalecer las capacidades institucionales y de los docentes de los territorios focalizados. Al aportar con contenidos, estrategias, herramientas pedagógicas e infraestructura escolar, el Proyecto contribuyó a las prioridades de las políticas educativas departamentales y municipales, en términos de mayor acceso, permanencia y mejores oportunidades para los jóvenes. Lo anterior, además de una co-creación en el diseño y la implementación de las iniciativas, también aportó a la transferencia de una batería de indicadores de educación media, el fortalecimiento de rutas de protección de las trayectorias educativas y de los PEC, así como de iniciativas etnoeducativas por la paz (Entrevista, Socio implementador, Nacional, 2023).

Finalmente, se destaca la pertinencia de la mencionada estrategia *Bogando por el PDETE*, que se estructuró a partir de una convocatoria abierta desde el PNUD para la implementación de las iniciativas del 8° Pilar, "Reconciliación, Convivencia y Construcción de Paz" en la que se llevaron a cabo espacios de socialización de la estrategia liderados por la ART y en el que participaron más de 50 organizaciones a través de la inscripción de sus propuestas en una plataforma virtual. Esta estrategia se basó en la experiencia *Yo me subo a mi PDET*, una iniciativa también financiada por el MPTF. Como se mencionó anteriormente, la estrategia buscaba fortalecer a más de 20 procesos organizativos de la sociedad civil en la región. Esta fue relevante permitiendo que las organizaciones comunitarias y de base implementaran las iniciativas PDET que ellas mismas habían propuesto. En el proceso, estas

organizaciones además de abrir espacios de encuentro y reconciliación en el territorio, a través de jornadas de servicios liderados por la ART fueron apoyadas para la actualización de sus documentos y con las actividades del Proyecto fortalecieron sus capacidades de gestión, de liderazgo y de articulación con aliados estratégicos (como otras organizaciones sociales, consejos comunitarios, universidades, alcaldías y demás). Además de la pertinencia de la estrategia Bogando el PDET, es de destacar su carácter innovador en cuanto al uso de medios virtuales para promover la participación de las organizaciones y de un concurso abierto que evidencia la transparencia de la estrategia.

Del mismo modo, las actividades estratégicas de los componentes del Proyecto se articularon con los objetivos de la política pública de Reconciliación, Convivencia y No Estigmatización (o decreto 1444 de 2022), que busca promover espacios de confluencia social para el reconocimiento de los derechos ciudadanos; generar espacios de articulación institucional para el efectivo desarrollo de la política pública; promover acciones tendientes a erradicar la estigmatización, el racismo y la discriminación; promover la garantía y participación efectiva de las personas en el derecho a la paz; y promover la apropiación social de la memoria histórica, orientada a la convivencia y la reconciliación (Cancillería, 2022).

**Hallazgo PR4. Los lineamientos del Proyecto fueron consistentes con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por esta agenda, especialmente con los ODS: 5° Igualdad de Género, 4° Educación de Calidad, 16° Paz, Justicia e Instituciones Sólidas, y 17° Alianzas para Lograr los Objetivos, y con las áreas estratégicas 1 y 3 del Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible 2020-2023.**

La puesta en marcha de las iniciativas PDET a través de este Proyecto financiado por el MPTF, es un esfuerzo que se alinea con la Agenda 2030 adoptada por la Asamblea General de la ONU en el 2015. Esta Agenda se pensó como un plan de acción que busca la disminución de brechas históricas de desigualdad, la erradicación de la pobreza y la construcción de sociedades pacíficas, justas e inclusivas, que protejan y garanticen los derechos humanos (ONU, 2015). Para alcanzar estas metas, la resolución aprobada incluía 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>4</sup> con 169 metas de carácter integrado e indivisible en diferentes esferas, económicas, sociales y ambientales.

De esta manera, se puede argumentar que los PDET respondieron a las prioridades de las Naciones Unidas, en tanto que el texto aprobado por la Asamblea General en el 2015 reconoce que cada país enfrenta retos específicos en su búsqueda del desarrollo sostenible y que, además, cada Estado tiene soberanía sobre sus propios recursos y actividades económicas, y cada uno podrá fijar sus propias metas nacionales apegándose a los ODS según lo necesite (ONU, 2015). Por esto mismo, los objetivos y las actividades estratégicas de los componentes del Proyecto fueron pertinentes en tanto se alinearon con los siguientes ODS: el 4°, de “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”; el 5°, de “lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”; el 16°, de “promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas”; y el 17°, de “revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible”.

Más allá de eso, como también ocurre con el Proyecto de Reactivación, esta alineación entre los componentes del Proyecto y los ODS fueron relevantes porque aportaron a la misión y al trabajo del

---

4 Además de poner fin a la pobreza en el mundo, los ODS incluyen, entre otros puntos, erradicar el hambre y lograr la seguridad alimentaria; garantizar una vida sana y una educación de calidad; lograr la igualdad de género; asegurar el acceso al agua y la energía; promover el crecimiento económico sostenido; adoptar medidas urgentes contra el cambio climático; y promover la paz y facilitar el acceso a la justicia. (ONU, 2015)

Fondo Multidonante en Colombia, así como a las de las agencias del SNU involucradas en la implementación. La apuesta por contribuir a la consolidación de la paz territorial en Riosucio y Carmen del Darién y de convertir esta región en un escenario de reconciliación, fue una apuesta coherente con los Términos de Referencia para la segunda fase del MPTF, con la teoría de cambio del Fondo y con los objetivos del ámbito temático de Estabilización. Aportando así a financiar la implementación de iniciativas institucionales y territoriales en áreas relacionadas con la construcción, consolidación y sostenimiento de la paz (municipios PDET), y también a consolidar programas de construcción de paz bajo la sombrilla del Fondo, crear eficiencias y sinergias entre las organizaciones implementadoras y demás entidades socias; alinear las acciones de los donantes con las prioridades nacionales definidas por el Gobierno; fortalecer el trabajo de estabilización en las regiones más afectadas por el conflicto para prevenir nuevos ciclos de violencia; entre otras cosas.

El Proyecto también contribuyó a los objetivos del Documento Programa de País del PNUD (2020), fortaleciendo el mandato y el trabajo de esta agencia aportando a la interagencialidad y a la creación de redes. Entre esos objetivos está apoyar proyectos de empoderamiento político y económico de las mujeres, que busquen su participación activa o la creación de rutas de prevención, atención y reparación de violencias basadas en género: “el PNUD se ha comprometido a derribar las barreras que impiden la igualdad de género en la planeación y estrategias del programa, y a promover normas y procedimientos sólidos de protección social y ambiental que conducen al diseño e implementación de proyectos inclusivos y participativos” (PNUD, 2020, p. 4). Aún más, el Proyecto respondió a la reforma del SNU, como lo dice el Documento Programa:

Teniendo en cuenta las recomendaciones hechas por la evaluación independiente del programa para el país y la evaluación del programa conjunto de soluciones de transición, el presente programa para el país pone de relieve la movilización y creación de alianzas con la sociedad civil, las instituciones estatales y el sector privado. Aprovechará las sinergias entre las diversas iniciativas y áreas de programa y se focalizará en la elaboración de instrumentos flexibles que se ajusten a las necesidades y puedan maximizar los impactos de las alianzas a nivel territorial y mejorarla contribución del sistema de las Naciones Unidas. (PNUD, 2020, p. 4)

Finalmente, el proyecto estuvo alineado con las áreas estratégicas 1, “Paz con legalidad” y 3, “Asistencia técnica para la aceleración de los ODS catalizadores, especialmente en los resultados relacionado con el mejoramiento de la calidad de vida en los PDET, con la contribución a la reincorporación por medio del fomento de la convivencia, y en el apoyo a municipios de categoría 5 y 6 a implementar políticas de equidad de género y protección de población vulnerable. Cabe notar también que en este caso los diferentes componentes del proyecto apuntan a lograr una mejoría integral de la calidad de vida en el territorio, desde el fortalecimiento organizacional, la convivencia, el incremento de capacidades, con enfoque de género, esto en línea con la formulación del resultado para el área estratégica 1 del Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible, “Colombia estará en mejor capacidad para fortalecer la presencia y oferta institucional del Estado a los municipios PDET, para velar por los derechos de las poblaciones más afectadas por el conflicto, aumentar la sustitución de cultivos ilícitos, para finalmente, lograr la estabilización y consolidación de los territorios sin dejar a nadie atrás”.

#### *Aprendizajes de otros proyectos y metodologías usadas*

**Hallazgo PR5. El Proyecto fue pertinente al lograr retomar elementos claves de intervenciones pasadas, como el Proyecto “Confianza y Paz”, incorporando antiguos socios implementadores, beneficiarios y lecciones aprendidas para construir un Proyecto relevante que respondiera a las problemáticas del territorio.**

Como se señaló en la sección *Antecedentes y Contexto*, el Proyecto “Construcción de Confianza y Paz Territorial en Clave PDET” fue una apuesta interagencial pionera en Colombia, que integró a 6 agencias del SNU y diferentes entidades del Estado para contribuir a la implementación del primer punto de los Acuerdos de Paz y proporcionar una respuesta coordinada a la estabilización comunitaria y la implementación de los PDET. Este proyecto, implementado en Meta, Guaviare y Chocó entre 2018 y 2020, dejó en los municipios de Riosucio y Carmen del Darién procesos de relacionamiento social, vínculos comunitarios y proyectos fortalecidos, sobre los cuales pudo asentarse y estructurarse el Proyecto de Reconciliación. En Riosucio una lideresa de una organización de mujeres señaló en un grupo focal la importancia de apostarle a la continuidad de los procesos:

Yo soy fanática del Fondo, porque nosotros empezamos a trabajar con el Fondo desde que empezamos con el proyecto de Confianza y Paz; ahí empezamos hacer el tema de reconciliación, estuvimos en charlas con los excombatientes...como que de toda esa conexión nació el proyecto integrador. (Grupo Focal, Socios implementadores, territorial, 2023)

Lo anterior es importante porque permite enmarcar la Intervención Integradora en un contexto más amplio de implementación del Acuerdo de Paz, sobre todo en esa primera fase, donde era crucial acompañar el proceso de reincorporación de la ETCR de Las Brisas, en Riosucio. Es decir, la financiación del proceso participativo PDET y de las iniciativas de Reconciliación a través del Programa “Confianza y Paz” fue relevante, porque significó un acompañamiento desde el 2017 del SNU en la generación de confianza y en los procesos de construcción de paz territorial en el Bajo Atrato Chocoano.

Del mismo modo, en otro grupo focal realizado en Riosucio, las participantes explicaron que la construcción de un espacio seguro para las mujeres del municipio era un objetivo que venía trabajándose desde iniciativas previas, e incluso mencionaron que la Casa de Protección hacía parte de una donación anterior:

La primera parte fue un proyecto que nace de la necesidad que tenían las mujeres en cuanto al espacio para reuniones para resolver algunos problemas de conflicto intrafamiliar. Entonces, la Red de Mujeres, a través de OFA, a través de ONU Mujeres, a través de la UNICEF, porque también estamos hablando de niñas y niños, a través de las Naciones Unidas, hicieron una junta para ofrecerles a las mujeres la defensa y para conocer sus normas y sus rutas, y desde ahí inicia el empoderamiento más profundo con las mujeres. (Grupo Focal, Casa de Protección de la Mujer, Riosucio, 2023)

El Proyecto, entonces, impulsó iniciativas previas del territorio, fortaleciendo el trabajo de la RedMUCHO y los procesos organizativos que venían desarrollándose en la región. Lo anterior fue relevante al abrir la oportunidad a las mujeres de vincularse a esta segunda fase del Proyecto y dar continuidad a sus procesos: “por pertenecer a la RedMUCHO fue que tuvimos el privilegio para ser tenidas en cuenta para este Proyecto” (Grupo Focal, Casa de Protección de la Mujer, Riosucio, 2023).

En el componente de educación, el Proyecto se articuló con experiencias previas del programa “Confianza y Paz” a través de Corpoeducación, socio implementador en ambos proyectos y que desde 2017, ha desarrollado con recursos de la cooperación internacional una estrategia de protección de trayectorias educativas. Esta amplia experiencia permitió una perspectiva importante para articular e incorporar lecciones aprendidas de proyectos pasados al Proyecto de Reconciliación, como lo afirma un entrevistado:

Bueno, ¿qué tuvimos como premisa? Precisamente que era una intervención integradora, que estábamos trabajando en municipios PDET, en dos específicos del Chocó, aunque nuestra experiencia de trayectoria venía de ocho regiones, una de ellas Chocó. Y que íbamos a estar articulados con otras agencias de Naciones Unidas [...]. Y que todo esto tenía una experiencia anterior en la que también habíamos participado que se llamaba Confianza y Paz, que habíamos participado en varios departamentos en Chocó, en Guaviare y en Meta. Y que íbamos a recoger esa experiencia de coordinación y a participar en una estrategia conjunta en donde estaban esas agencias. [...] Entonces,

en ese marco empezamos nosotros ya la ejecución porque ya estaba formulado el proyecto. Formamos un equipo esencialmente chocoano. Como decía, el MPTF hace mucho énfasis en el fortalecimiento, en el fortalecimiento institucional, en el fortalecimiento de capacidades. Y así fue como conformamos un equipo chocoano de profesionales. (Entrevista, Socio Implementador, Nacional, 2023)

El Proyecto también incorporó la experiencia previa y mejorada de iniciativas escolares de paz - denominadas ahora Iniciativas Etnopedagógicas de Paz. El socio implementador valora de la siguiente manera la transición entre un proyecto y otro:

Fue mejor que en Confianza y Paz. Y... Confianza y Paz fue la primera fase, ¿no? Entonces la idea es que recogieran las lecciones aprendidas también de esa fase y ojalá también de esta. De hecho, el MPTF siempre lo ha dicho, que quieren que la gente les cuente bien e identificar esos problemas y esas fallas para ir como atacando y mejorando cada vez más. Es como la expectativa. No hacer solo un poquito de aplausos porque si no, eso no mejora. (Entrevista, Socio implementador, Nacional, 2023)

**Hallazgo PR6. El Proyecto logró adaptarse relativamente bien a los cambios del contexto (tanto sociales, como económicos, políticos, ambientales y de salud pública) a través de estrategias como solicitudes de extensión del Proyecto y la reevaluación de objetivos.**

Un proyecto pertinente debe considerar que el contexto de implementación puede cambiar drásticamente frente al vigente en la fase de diseño, por lo cual, hay que considerar estrategias que posibiliten la flexibilidad y la adaptación a los cambios del contexto. Entre los factores que afectaron el desarrollo del Proyecto, los entrevistados señalaron: 1) orden público por la presencia y el control de los grupos armados en ciertas zonas durante la implementación y recrudecimiento del conflicto, 2) ola invernal del 2022, 3) la pandemia del COVID-19, 4) cambios en precios y costos e inflación y 5) los cambios en funcionarios.

Para adaptarse a las situaciones de orden público, la ola invernal y el COVID 19, el Proyecto aplicó estrategias similares: esperar y detener la implementación hasta que fuera posible continuar con su desarrollo y la realización de actividades virtuales cuando fue posible, teniendo en cuenta que en el territorio las condiciones de conectividad son limitadas. Adicionalmente, en los espacios de encuentro dentro de la gobernanza del Proyecto, se abordaron las posibles soluciones a estos temas en consulta con las comunidades. Lo anterior, significó atrasos en algunos indicadores. "Hay una realidad que tampoco podemos cambiar y es la presencia de los grupos armados. Y cuando no hay posibilidad de entrar, pues no hay posibilidad de entrar", dijo uno de los funcionarios del SNU (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023). Un funcionario de otra agencia señaló que la presencia de los grupos armados limitó el acceso de los equipos de la RedMUCHO y de ONU Mujeres, e incluso que algunas lideresas de los municipios recibieron amenazas directas por adelantar acciones del Proyecto en el territorio (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023). Este entrevistado también indicó que la ola invernal y las inundaciones hicieron difícil la entrada de los materiales de construcción para algunas de las obras de infraestructura. Lo anterior, ocurrió, por ejemplo, en la construcción del espacio seguro para las mujeres, en Curvaradó. Es así como algunas de las intervenciones se vieron demoradas por las lluvias, y esa fue una de las razones para solicitar prórrogas al tiempo de ejecución del Proyecto.

Frente a los aumentos en precios se buscó hacer traslados entre líneas al interior de los componentes, o buscar ciertas eficiencias o ajustar el alcance de las acciones, lo cual se abordará en la sección de eficiencia. Finalmente, en relación con los cambios de funcionarios, e incluso con la detención del alcalde de Riosucio durante diez meses, el proyecto tuvo en algunos casos que realizar nuevas presentaciones e inducciones a quienes entraban a sus cargos, en algunos casos causando demoras, pero no perturbaciones permanentes.

**Hallazgo PR7. Las estrategias y metodologías utilizadas para el diseño del Proyecto de Reconciliación fueron pertinentes cuando garantizaron espacios de consulta y participación de**

***las comunidades priorizadas, de tal manera que éstas pudieron tomar decisiones sobre la hoja de ruta de las iniciativas.***

El Proyecto se estructuró sobre iniciativas PDET construidas con amplia participación de las comunidades y la ART fue la entidad articuladora entre las agencias, los cuatro consejos comunitarios y ASCOBA, éstos en representación de las comunidades de Riosucio y Carmen del Darién. Una vez el Proyecto fue aprobado por el MPTF hubo socializaciones y concertaciones con quienes serían los participantes directos de las iniciativas.

Los espacios de concertación fueron estrategias importantes para ajustar el Proyecto, de tal manera que respondiera a las necesidades de las personas beneficiarias y para que se pudiera adaptar con mayor facilidad a los cambios y condiciones del contexto. Un funcionario gubernamental destacó la importancia de esas primeras visitas para que “la comunidad sea partícipe del Proyecto, no que sean invitados de honor, sino partícipes; que sigan aportando sus ideas, porque son los que conocen la situación” (Entrevista, Entidad Gubernamental, Riosucio, 2023). En el componente de educación, esas socializaciones estuvieron a cargo del equipo territorial de UNICEF. Esto fue lo que dijo uno de los entrevistados al respecto:

Sí, o sea, yo creo que en general sí hubo espacios de consulta. Nosotros teníamos la ventaja de que nuestro trabajo siempre es con los jóvenes, ¿no? Por ejemplo, las especialidades de Universidad al Campo se definen en una consultación [sic.] no solamente con los jóvenes sino también con las comunidades, y es, ¿cómo logras hacer algo que sea pertinente para la vocación productiva del territorio? Siempre hay unas conversaciones importantes desde allí (...). En mi experiencia, en las visitas en las que estuve, siempre hubo un espacio para hacer[lo]”. (Entrevista, Agencia del SNU, Nacional, 2023)

En el componente de género, por otro lado, la metodología utilizada para escoger las iniciativas productivas a implementar en los dos municipios priorizados fue considerada como pertinente. De acuerdo con distintos actores, con apoyo del MPTF, del SENA y los Consejos Comunitarios, la RedMUCHO jugó un papel clave para garantizar la efectiva participación de las mujeres en la escogencia de las iniciativas que ellas mismas iban a implementar. Durante el primer bimestre de ejecución del Proyecto, precisamente, la Red realizó reuniones con más de 140 mujeres de ambos municipios con el objetivo de establecer las capacidades del territorio e identificar los intereses y los proyectos productivos que serían priorizados. Inicialmente surgieron ocho propuestas. De esas ocho se priorizaron cuatro, que a su vez fueron sometidas a un estudio de viabilidad adelantado por la Universidad del Urabá y el SENA, hasta que se escogieron las dos propuestas finales (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023). En el grupo focal de la Casa de Protección, en Riosucio, las mujeres recordaron de la siguiente manera ese proceso de lluvia de ideas y de formulación:

[Se hizo] con las mujeres de cada una de las organizaciones. Ellas hicieron escala en cada uno de los caseríos, corregimientos y departamentos y reunían a las mujeres y les pedían ideas de iniciativas. Eso está inmerso en el proyecto La Paz es Posible, en la parte de reactivación económica. Entonces, ellas vinieron haciendo esa convocatoria, las que tenían ideas daban sus aportes y creo que aproximadamente como a los dos meses nos citaron nuevamente acá en la cabecera municipal para que las que expusimos nuestras ideas las defendiéramos y eso hicimos, de esas defensas quedaron cinco ideas principales de las cuales quedaron finalmente tres y se sometieron a un estudio de factibilidad, ese estudio dio como resultado que la más viable era el de Bio-vida. (Grupo Focal, Casa de Protección de la Mujer, 2023)

Las beneficiarias resaltaron la metodología utilizada porque les permitió involucrarse en iniciativas que sentían propias y respondían a sus necesidades más urgentes. Así, la garantía de participación de las personas beneficiarias en las primeras fases de diseño y en la estructuración de las iniciativas es un aspecto central para lograr su pertinencia y adecuación al contexto.

## Eficacia (KR)

*Cumplimiento de objetivos y resultados*

**Hallazgo KR1. El Proyecto de Reconciliación, con base en el Informe 2022<sup>5</sup>, había logrado la mayoría de los objetivos inicialmente planteados, cumpliendo las metas, en 90% o más, para 13 de 15 indicadores, los cuales representan el 86,6% de los indicadores.**

El Proyecto cumplió la mayoría de los indicadores asociados a los productos que contribuyen a los tres efectos en los que se estructuró el proyecto. El indicador con un menor nivel de cumplimiento, el de número espacios comunitarios para monitoreo comunitario, alcanzó el 50%, pero cabe mencionar que a demanda de la comunidad el espacio destinado para ello cubrió a los dos municipios y sus consejos comunitarios, cumpliendo la función para la cual se planeó. Así, si bien el indicador no alcanza el 100%, sí se cumplió con el objetivo propuesto. En la sección de eficiencia se aborda detallada el marco de resultados del proyecto.

**Hallazgo KR2. La mayoría de las iniciativas planteadas en el Proyecto se cumplieron, aunque algunos hubieran podido tener un mayor nivel de consolidación en su operación. Por ejemplo, los emprendimientos de organizaciones de mujeres, Biovida y el Centro de Confecciones, se conformaron con grupos de mujeres comprometidas, que los desarrollaron, sin embargo, sus integrantes manifestaron que enfrentan retos al no contar con todos los requerimientos para la operación y comercialización y, en esa medida, generar ganancias y mantener el compromiso de todas las asociadas.**

La gran mayoría de las iniciativas del proyecto se cumplieron y se dejaron en etapa de funcionamiento. Las iniciativas se desarrollaron con la participación de la comunidad y de las organizaciones asociadas. Al ser participativas las iniciativas fueron aprobadas por la comunidad y se entregaron a satisfacción. Así lo mencionan, por ejemplo, personas beneficiadas por una de las iniciativas:

Si, el parque fue de los proyectos que hemos realizado el que mejor cumplió, porque creo que en el momento no estuvieron solos, nosotros estuvimos ahí, y lo que se hizo fue porque nosotros lo aceptamos y estuvimos de acuerdo, y nosotros conocimos todo lo que iban a poner. (Grupo Focal, personas beneficiarias, territorial. 2023)

En contados casos las iniciativas enfrentan dificultades para su puesta en marcha. Por ejemplo, aunque se cumplieron la mayor parte de requisitos formales para la puesta en marcha de los emprendimientos de mujeres, como en el caso de Biovida, esta organización enfrenta problemas para operar:

Biovida se enfrenta a grandes retos relacionados con los problemas del predio, una cantidad importante de gastos no planeados, así como incumplimiento por parte de las ferreterías. [Además] (...) se enfrentan al enorme problema de conseguir el personal de la planta en el plazo de uno o dos meses. (...) Por otro lado, las acciones de la empresa son tema de discusión porque muchas veces las beneficiarias quieren ver esa plata en sus bolsillos (una situación que empeora, según las mismas participantes del grupo focal de la Casa de Protección, cuando los hombres les dieron dinero a sus esposas para comprar esas acciones, y las presionan en la casa para que se salgan de ahí). (Isegoría, Informe de campo Riosucio, 2023)

Por su parte, el Proyecto de confecciones, a la fecha de la visita de campo aún no contaba con todos insumos y no había logrado una demanda concreta para sus productos, así como generar ganancias para las accionistas o salarios para las operarias. Esto ha contribuido a que de 12 accionistas solamente cinco trabajen en el emprendimiento (Grupo focal, Personas beneficiarias, Territorial, 2023).

---

<sup>5</sup> Informe anual 2022, con corte a diciembre de 2022.

### *Fortalezas para el cumplimiento de los resultados*

**Hallazgo KR3. Involucrar a la comunidad, a los consejos comunitarios y a 27 organizaciones de la sociedad civil del territorio desde la planeación y durante la ejecución y seguimiento fue valorado por diferentes actores como un factor que permitió alcanzar el cumplimiento de los objetivos del Proyecto, al trabajar con entidades reconocidas y lograr mayor compromiso e incluso apropiación. Otro factor que contribuyó al logro de los objetivos fue la confianza que tenía la comunidad en el SNU dada su presencia en el territorio desde 2017 con el Programa Confianza y Paz.**

Una de las principales fortalezas para el cumplimiento de resultados fue el involucramiento de la comunidad desde la fase de planeación, mediante socializaciones y consultas en las que se tomaron en cuenta sus inquietudes, así como durante la fase de ejecución, a través de la vinculación de organizaciones del territorio mediante acuerdos de subvención de bajo valor, con lo cual la comunidad se hizo responsable de las obras y las apropió.

Ellos vinieron, se reunieron con nosotros en varias ocasiones. Por ejemplo, ellos preguntaban donde teníamos el sitio, como lo queríamos. Ese proyecto sí lo socializaron, fue más concertado, hubo incluso participación de toda la junta. Nos preguntaban por el terreno, como queríamos el diseño, como queríamos que fuera, que queríamos que quedara dentro del parque. (Grupo focal, personas beneficiarias, territorial, 2023)

Adicionalmente, desde un comienzo el Proyecto se concertó y articuló con los consejos comunitarios de la región los cuales se vincularon también en la ejecución y seguimiento del proyecto en articulación con las organizaciones del territorio que fungieron como socios implementadores.

Si se van a construir 3 aulas y esas aulas, cómo quieren que sean y la comunidad dijo que se construyeran aquí en Cuchillo Blanco, yo participé en la socialización, en la estructuración del proyecto yo no estaba, pero en la socialización yo estuve, la comunidad dijo queremos que eso se desbarate, que se desmonte el lote de aquí y se construya aquí, fue muy aterrizado el ejercicio. (Entrevista, Entidad Gubernamental, Territorial, 2023)

**Hallazgo KR4. Al responder a los intereses y expectativas de las mujeres, de las personas jóvenes y a las preocupaciones de las comunidades por la juventud, el Proyecto logró el compromiso de estas poblaciones con el desarrollo y el cumplimiento de las acciones y los resultados definidos.**

En muchas mujeres y jóvenes se generó un compromiso para sacar adelante el Proyecto en la medida en que estas poblaciones y la comunidad habían identificado previamente estas acciones como prioridades, incluso desde la formulación de los PDET.

Los aspectos que más influyeron para que se cumpliera fue la disponibilidad de las mujeres o sea las ganas que tienen las mujeres realmente de participar (...) Ese proyecto en específico sí lo habían solicitado las mujeres en las mesas de los PDET. Ellas propusieron que realmente se pudiera avanzar en la política pública y ellas propusieron tener empresas para el empoderamiento económico. (Grupo focal, Socio implementador, Territorial, 2023)

La comunidad ha detectado los riesgos para los jóvenes y han buscado generar oportunidades para ellos a los que el Proyecto respondió de diferentes maneras. Por ejemplo, la comunidad detectó riesgos de drogadicción, violencia, delincuencia, suicidio, falta de estudio. (Grupos focales, personas beneficiarias, territorial, 2023)

Así, iniciativas como de la Universidad al Campo, que posibilitaron la formación de los jóvenes en gestión agroambiental y auxiliar en contabilidad y finanzas y la aplicación de lo aprendido, respondieron a la búsqueda de oportunidades por parte de esta población:

Entonces nos ayudó mucho, nos dio oportunidades si nos preparó para el campo laboral nos dio

experiencia también (...). Una de nuestras peticiones fue no solamente de nosotros sino de nuestros padres también era que no pararan aquí que no pararan como el proyecto, porque sabemos que venían personas detrás de nosotros de noveno cierto los cuales también necesitan oportunidad de estudio. (Grupo Focal, personas beneficiarias, Territorial, 2023)

**Hallazgo KR5. El proyecto se planteó con objetivos claros, una planeación bien definida, y flexibilidad para adaptarse tanto en contenidos y acciones de acuerdo con las consideraciones de la comunidad, como en los tiempos de la implementación, características que aportaron al cumplimiento de los objetivos.**

La teoría de cambio del proyecto se definió generando tres resultados, como se presentó en la sección de antecedentes, cada uno de ellos vinculado a insumos, acciones y productos específicos. Esta definición permitió entender el modelo de intervención y las relaciones entre los distintos componentes, lo cual facilitó su ejecución y el logro de los objetivos, a pesar de ciertos retos que se mencionarán en la sección de eficiencia. El Proyecto también mostró en algunos casos flexibilidad al incorporar consideraciones de la comunidad que permitieran alcanzar los resultados esperados.

#### *Fortalecimiento de capacidades locales*

**Hallazgo KR6. El Proyecto incrementó las capacidades de las instituciones y organizaciones del territorio mediante iniciativas que fueron valorados como aprendizajes relevantes, como, por ejemplo, el fortalecimiento de las entidades gubernamentales para la construcción de políticas o el fortalecimiento de los conocimientos y capacidades de las 25 organizaciones de base con las que se firmaron acuerdos de subvención de bajo valor. Por otra parte, hubo discrepancias entre las expectativas de las organizaciones de base y las de la agencia del SNU en cuanto a lo que se podría lograr y al conocimiento de la otra parte.**

El Proyecto contribuyó al fortalecimiento de capacidades del territorio a través de capacitaciones y talleres y a la producción de documentos de política pública y de metodologías para su implementación. Entre ellos se destaca el apoyo a los planes de etnodesarrollo, la formulación de la política de educación media y de género, la transversalización del enfoque de género en las iniciativas PDET, estrategias para la protección de las trayectorias educativas, la formulación de indicadores de seguimiento para la Secretaría de Educación y la capacitación en la Ley 70. De la misma forma, cuatro consejos comunitarios se fortalecieron en sus capacidades organizativas a través de iniciativas de Bogando el PDETE.

Por medio de las capacitaciones y de tener la posibilidad de identificar necesidades, desarrollar proyectos y liderarlos, la población beneficiaria reconoció el fortalecimiento de sus habilidades blandas y de su capacidad de liderazgo, así como de competencias organizativas, administrativas, financieras y técnicas. Igualmente, el personal vinculado a las agencias fortaleció sus capacidades para la implementación de proyectos de desarrollo. De esta forma, el Proyecto contribuyó al desarrollo del territorio.

Se mencionó como un logro importante de los proyectos el fortalecimiento del liderazgo comunitario y de una participación más activa por parte de algunos miembros de la comunidad. Al respecto, por ejemplo, uno de los líderes de COCOLATU resaltó que ahora los líderes se expresan de forma impresionante, porque son libres de expresarse. Una de las participantes del grupo de la Casa de Protección mencionó cómo las mujeres han ido "abriendo los ojos" y comenzando a participar más en los procesos. (Isegoría, Informe de campo Riosucio, 2023)

Luchar con esa problemática que tenemos que es la recolección de residuos sólidos, y la verdad, hemos aprendido mucho. (Grupo focal, Mujeres Beneficiarias, Territorial, 2023)

Por su parte, las 25 organizaciones del territorio que realizaron acuerdos de subvención desarrollaron y fortalecieron sus capacidades en aspectos como la formulación e implementación de proyectos, gestión, audiovisuales, entre otros. Así, por ejemplo, en la medición del Índice de Capacidad Organizacional, se obtuvo que para 17 de las organizaciones para las cuales se midió información de entrada y salida, en 14 se registró un aumento del ICO, mientras que solo en 3 se registró un descenso.

Por otra parte, se presentaron algunas dificultades en la medida en que en algunos casos las formaciones contempladas inicialmente debieron modificarse dadas las exigencias de las iniciativas y los proyectos ejecutados en términos técnicos, operativos y administrativos.

Entonces digo, ¿pa' qué carajo le pregunto a una organización que sí sabe manejar software contable si yo no voy a tener plata para financiar cómo enseñarles a manejar un software contable? ¿Sí? (...) Genero unas expectativas a este nivel que no, para las cuales no tengo ni siquiera recursos. (...) En ese ejercicio de fortalecimiento, de acercamiento con las comunidades, lo que pudimos identificar ya en terreno, fue que las organizaciones tenían una necesidad muy sentida y era cómo poder seguir formulando e implementando proyectos. (...) Entonces, hicimos básicamente dos sesiones (...) Un tema que era ese interés en todo de las organizaciones que era la formulación de proyectos y otro tema que era un poco más como de nuestro (...) el tema de gestión de conflictividades y construcción de paz. (Entrevista, Agencia Naciones Unidas, territorial, 2023).

Una de las causas de esto puede ser que hizo falta una mejor comunicación entre las organizaciones de base y entendimiento entre la agencia del SNU y las organizaciones de base.

Desde el inicio de la implementación de las iniciativas PDET, es necesario llevar a cabo espacios de resolución de inquietudes y estandarización de expectativas, a fin de facilitar el seguimiento al cumplimiento de los resultados y metas pactados en los Acuerdos de Subvención suscritos con las diferentes organizaciones. (MPTF, 2022)

Esa es la otra, como todo el mundo le metió mano a eso, pues cada acuerdo era un universo, o sea en un acuerdo te podías encontrar un análisis, una línea de base, en otro podías encontrar una nota de comunicación y no sé qué, o sea no eran ni siquiera productos estandarizados, sino como y eso lo entiendo porque cada acuerdo tenía una particularidad y pues hay que pedir productos relacionados con esa particularidad, pero eran productos muy ambiciosos, o sea productos que pueda ser un profesional claramente, pero no una organización, entonces claro cuando uno se sienta y va y le revisa los informes a las organizaciones, pues ahí tiene un tire y afloje, porque empieza a exigir poder cumplir con lo que está escrito, además porque siempre no cumplimos con lo que está escrito, pues se nos viene una auditoría y tenemos problemas, entonces era como logramos que las organizaciones entreguen lo que firmaron sin que eso les afecte, pues les afecta, o sea hay una afectación grande en lógica de expectativa de la agencia y capacidad y posibilidad de hacer de las organizaciones de base. (Entrevista, Agencia SNU, Territorial, 2023)

***Hallazgo KR7. El proyecto fortaleció las capacidades de los actores del territorio para fomentar el diálogo, el encuentro, la interacción y la convivencia entre los habitantes de la región.***

El Proyecto logró crear mejores condiciones comunitarias para la paz y la reconciliación mediante el fortalecimiento de instancias vinculadas a la implementación del Acuerdo de Paz como las mesas de víctimas, los consejos municipales de paz y los comités de justicia transicional. De la misma forma contribuyó al fortalecimiento del encuentro, el diálogo y la resolución de conflictos a través capacitaciones y la implementación de metodologías dirigidas a la comunidad. A las entidades gubernamentales locales y a las instituciones educativas las apoyó con el fortalecimiento de capacidades para la democracia. Igualmente, para promover la comunicación y convivencia, el Proyecto construyó o mejoró infraestructuras físicas como cinco parques infantiles, dotó con equipos a las emisoras de Riosucio y Carmen del Darién y aportó a la construcción o mejoramiento de espacios comunitarios como la casa de la memoria Nueva Esperanza, una casa campesina en Cetino, la casa de

la juventud en Domingodó, promoviendo así la cultura propia y las tradiciones, lo que se complementó con actividades organizadas por la comunidad como torneos deportivos, promoción del autocuidado a través de la gimnasia y el porrismo, actividades para la recuperación de la cultura tradicional, entre otros.

### *Resultados de la aplicación de los enfoques transversales*

El Proyecto se formuló e implementó teniendo en cuenta los enfoques transversales (MPTF, 2021). A continuación se valora la medida en que cada enfoque cumplió sus objetivos en el proyecto y/o la medida en que logró resultados en la comunidad.

#### Igualdad de género

**Hallazgo KR8. El Proyecto se propuso fortalecer la política pública de equidad de género para lo cual aportó a la incidencia y el liderazgo de las mujeres y de las organizaciones de mujeres y fortaleció la participación de las mujeres en la construcción de paz y prevenir las VBG.**

Desde el inicio el proyecto se concibió con énfasis en género, y se formuló un documento de enfoque diferencial y de género donde se planteó que "todas las acciones a realizar en el marco del proyecto buscarán la promoción de la equidad entre hombres y mujeres" y orientado a contribuir a la igualdad de oportunidades, el cambio en comportamientos, la participación en desarrollo y gobernanza y la autonomía (MPTF, 2021)

Se cumplieron los objetivos de formular o fortalecer las políticas públicas de equidad de género en Carmen de Darién y Riosucio, incluir el enfoque de género en los planes de etnodesarrollo de 4 consejos comunitarios y en la política educativa, sensibilizar, prevenir y orientar a mujeres de ambos municipios sobre VBG (864 mujeres), mejorar y dotar dos espacios seguros para mujeres, fortalecer las capacidades de 133 madres y/o padres de familia para la no discriminación y la transformación de roles y estereotipos de género, apoyar la creación de dos emprendimiento Biovida y Centro de Confecciones, liderados por organizaciones de mujeres para fortalecer su autonomía económica. Asimismo, cumplió con el marcador de género.

El Proyecto cumplió con las acciones de género en el componente de educación a través de la incorporación de aspectos como los roles y estereotipos de género en las trayectorias educativas y la orientación socio ocupacional.

Se logró un mayor número de estudiantes mujeres en la Universidad al Campo. Nosotros con las infraestructuras educativas, pues también todo el tema de la higiene menstrual de las chicas que fue uno de los ejercicios que manejamos y también manejamos un ejercicio que fue todo el tema de prevención y explotación sexual, donde capacitamos a todos nuestros socios implementadores para ver de qué manera tenían que manejar todo el tema de PEAS [Protección contra la Explotación y Abuso Sexual] como le decimos en Naciones Unidas. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

De la misma forma, en Bogando el PDETE se priorizaron organizaciones de mujeres para fortalecer sus capacidades en la formulación, implementación y seguimiento de proyectos para aportar a su autonomía.

A pesar de los logros de los tres componentes en aportes al empoderamiento de las mujeres, hay retos frente a acciones específicas para personas con orientaciones sexuales diversas y para lograr el mayor peso de las mujeres en los concejos comunitarios. De la misma forma, las mujeres de las organizaciones con frecuencia se vieron en sobrecargadas al tener que asumir su trabajo voluntario con sus otras labores como la consecución de sustento para sus hogares: "nosotras estamos aquí, pero no hay una libra de arroz en mi casa" (Grupo focal, Mujeres Beneficiarias, Territorial, 2023).

Finalmente, los cambios culturales y a nivel estructural son incipientes. Las mujeres todavía no denuncian la VBG o si denuncian no persisten con la denuncia porque vuelven con la persona a la que denunciaron (Entrevistas, entidades nacionales, territorial, 2023). Incluso en las empresas como Biovida o el Centro de Confecciones las mujeres mencionaron que los maridos inciden mucho en sus decisiones, que a veces desde los hogares las presionan, las financian, les exigen dinero o resultados (Grupos Focal, Personas Beneficiarias, Territorial, 2023). Tampoco las mujeres han logrado posiciones en instancias de gobierno tradicionalmente masculinas, y a las políticas les falta materializarse en más acciones.

### Étnico Intercultural

**Hallazgo KR9. El proyecto se propuso que el diseño, ejecución y seguimiento de las acciones se co- diseñaran con las autoridades étnicas, fortaleciendo sus capacidades y promoviendo el surgimiento o consolidación de liderazgos.**

El Proyecto parte del PDET, contando así con la participación de los consejos comunitarios y las comunidades étnicas y sus instancias organizativas. Igualmente, el Proyecto desde su inicio se articuló con las autoridades étnicas territoriales y los consejos comunitarios incorporando sus prioridades y vinculándolas a la ejecución de las acciones. Fue así como en el territorio se reconoció el papel protagónico que tuvieron las autoridades étnicas en el proyecto, lo cual consolidó aún más sus liderazgos territoriales.

El Proyecto tiene cinco acciones fundamentales siendo la primera, el trabajo con cuatro consejos comunitarios. (Grupo focal, Socio implementador, Territorial, 2023)

Adicionalmente, el Proyecto aportó a los procesos de planeación de los consejos comunitarios mediante el apoyo a la construcción de los planes de etnodesarrollo teniendo en cuenta la composición poblacional y sus particularidades, así como su armonización con los PDET de los dos municipios.

No se construye nada sin el consentimiento o la aprobación de cada uno de los consejos comunitarios en los cuales se está interviniendo. ¿Usted puede ver que los planes que están construyendo es cada uno diferencial, cierto? (...) Son parecidos, pero dentro de ellos también hay diferencias. Y la diferencia más que todos en gran medida en los habitantes del territorio, porque tenemos territorios que están muy mezclados, diciéndolo en pocas palabras, donde tenemos una gran presencia de población mestiza, o de llegados de otras regiones, lo cual dificulta en gran medida o en parte el accionar, porque es como reconocemos en un plan de desarrollo, que es como para comunidades negras, cómo se ven esas otras comunidades o esas otras personalidades inmersas en eso. Entonces eso entra como a generar que las demás personas no se vean afectadas, que se generen choques internos en las comunidades, porque son personas que llevan muchos años de vivir en el territorio, pero no pertenecen a eso. Entonces eso hace lo diferencial de cada uno. (Entrevista, Socio implementador, Territorial, 2023)

El Proyecto también contribuyó al fortalecimiento de la cultura y saberes tradicionales mediante acciones encaminadas a conservar la cultura ancestral, a recuperar la oralidad ancestral por medio de un semillero de niñas, niños y jóvenes, a fomentar la cultura a través de la Chirimía y danzas tradicionales y, la siembra de plantas medicinales, entre otros. También realizó 9 iniciativas etnopedagógicas para la paz, con talleres liderados por los estudiantes, y fortaleció modelos educativos propios para 16 municipios.

### Niñas, niños y adolescentes

**Hallazgo KR10. El proyecto se propuso incorporar las necesidades e incrementar las oportunidades y competencias de los NNA fomentando aprendizajes, liderazgos y desmitificando estereotipos.**

El Proyecto a través de las organizaciones comunitarias generó espacios y metodologías para promover el relacionamiento y la convivencia, la no discriminación y la transformación de roles, a través de espacios para el desarrollo educativo, cultural, recreativo y deportivo y la convivencia como parques infantiles, casas de juventud, música y artesanías y aulas y baterías sanitarias. También capacitó a 95 niñas y 28 niños en prevención de VBG y violencia sexual y fortaleció organizaciones de jóvenes.

Entonces, son aulas más eficientes, tienen espacio, porque eran aulas que estaban construidas hace 25 años, estaban obsoletas, hoy son aulas que tienen un diseño, estructural, con diseño y eso genera calidad de vida, le genera oportunidad al niño, para que pueda aproximarse al proceso de enseñanza y aprendizaje. (Entrevista, Socio Implementador, Territorial, 2023)

El programa Universidad al Campo, logró la vinculación de jóvenes y un destacado porcentaje de graduación del 96%, así como prácticas laborales como elemento para fundamental de sus trayectorias. Los estudiantes también desarrollaron habilidades comunicativas, para la convivencia y la gestión de conflictos, el uso del tiempo, el compromiso y la responsabilidad. De la misma forma, se documentó esta experiencia como insumo para su réplica. Con esta intervención se beneficiaron 12 instituciones educativas, 3.449 estudiantes, 184 docentes y directivos, 133 miembros de familias y la Secretaría de Educación del Chocó. De esta forma, se aporta a mejorar la calidad de vida de las comunidades.

#### Derechos Humanos

**Hallazgo KR11. El Proyecto se propuso el fortalecimiento de capacidades de entidades garantes y titulares de derechos para gestar e implementar acciones que contribuyan a la garantía de los derechos y no discriminación.**

El Proyecto apuntó a fortalecer las capacidades personales e institucionales, a nivel departamental, municipal y comunitario, para incrementar la capacidad del territorio y de cada uno de los grupos poblacionales beneficiarios para contribuir a la garantía de los derechos fundamentales. En cuanto a las iniciativas específicas, el Proyecto llevó a cabo formaciones en derechos humanos y no discriminación, dirigidas a organizaciones de mujeres y estudiantes de instituciones educativas. En los acápites dedicados a cada uno de los enfoques transversales se precisan las acciones y logros para cada uno de los grupos poblacionales (ya abordados, el enfoque de género, étnico intercultural y de NNA y a continuación se presentan los otros grupos)

#### Derecho a la participación

**Hallazgo KR12. El Proyecto consiguió la participación y liderazgo de las comunidades en la implementación y seguimiento de sus componentes para lo cual entregó información completa y oportuna a la comunidad y se fortalecieron las organizaciones como espacios de participación y de liderazgo.**

El Proyecto tuvo alta participación de la comunidad desde los PDET, así como en la formulación y en la implementación, dándole a las comunidades la capacidad de llevar a cabo las iniciativas priorizadas, por ejemplo, a través de Bogando el PDETE. De esta forma se garantizó el derecho a la participación de la población beneficiaria.

#### Víctimas del conflicto

**Hallazgo KR13. El proyecto buscó fortalecer y promover espacios y metodologías de convivencia y reconciliación, así como a los representantes de las víctimas y las instancias de representación como las mesas de víctimas.**

El Proyecto contribuyó a fortalecer la capacidad institucional encargada de propiciar la verdad, justicia, reparación y no repetición en la población en general y en ese marco a las víctimas del conflicto armado y a sus instancias de representación. Ejemplos ya mencionados los constituyeron la promoción de la convivencia, la educación de los jóvenes, la no discriminación, las actividades de integración y reconciliación, el fortalecimiento institucional y cultural, creando condiciones para un desarrollo territorial más equilibrado.

#### Sostenibilidad ambiental

**Hallazgo KR14. El Proyecto buscó intervenir siguiendo los parámetros de la acción sin daño y la sostenibilidad ambiental, para ellos entre otros, promovió la formación en ASD para el equipo y el respeto de la autonomía e individualidad humana en cada fase.**

El Programa Técnico Laboral Agroambiental desarrollado por la Universidad al Campo se enfocó en temas ambientales del sector agrícola y logró la formación de 49 estudiante que realizan sus prácticas, de acuerdo con la Universidad Uniminuto, en el ámbito agroambiental, en gestión de residuos sólidos y en la formulación de planes de manejo ambiental, pese a las limitadas opciones que ofrece el municipio en ese campo (Grupo focal, Mujeres Beneficiarias, Territorial, 2023).

Por otra parte, una acción del proyecto en el componente de Bogando el PDETE incluyó la siembra de 2.000 árboles por parte de los jóvenes del proyecto, como acción de mitigación ambiental:

Nosotros no teníamos el tema de la compensación ambiental. Nosotros dijimos, ese tema, si lo queremos abordar, va a ser desde las iniciativas de reconciliación como una entrada para generar confianza y convivencia con los jóvenes. Entonces, a partir de tres, cuatro iniciativas de campeonatos de fútbol, los chicos como contrapartida pusieron el tema de la siembra de árboles como un tema de mitigación ambiental y ahí llegamos a 1.800-2.000 árboles. Pero no fue algo que desde el principio nosotros dijéramos 'ahí vamos a cumplir esta meta', no, se fue dando en el camino, pero más como una acción enfocada desde los jóvenes en ese ejercicio de su liderazgo territorial. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

Finalmente, dos emprendimientos apoyados por ONU Mujeres aportan al sostenimiento ambiental de la región al enfocarse en la recolección y procesamiento de plásticos PET, y la producción de abono a partir de residuos orgánicos de animales de granja y dos iniciativas de Bogando el PDET, aportan al sostenimiento ambiental, la casa campesina con una granja agroecológica y la partería con la siembra de plantas medicinales.

#### Discapacidad

**Hallazgo KR15. El Proyecto no consideró en el Prodoc el enfoque de discapacidad. Sin embargo, se encontró evidencia de participación de personas discapacitadas en algunas iniciativas.**

El enfoque de discapacidad no figura en el documento de formulación del proyecto, y tampoco en sus indicadores o resultados. No se encontró evidencia de esfuerzos sistemáticos para incluir personas con discapacidad.

Bueno, allí sí creo que pueden corroborarlo después con la red, pero en realidad como estuve, digamos, cerca de los procesos, no vi ninguna mujer con algún tipo de discapacidad o capacidad diversa, ninguna, no vi ninguna (...) Estuvimos en Riosucio y en el Carmen del Darién, y es que básicamente estos municipios no están diseñados para personas, por ejemplo, con discapacidad de movilidad, o sea, es imposible. Tienen, por supuesto existen allá, pero son personas que no salen nunca a su casa. ¿Por qué? Porque básicamente les toca atravesar puentes, todo el tiempo son puentes. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

Desde la formulación de los proyectos no se pidió que se incluyeran este criterio transversal:

De todas maneras, cuando se hicieron esas iniciativas no se pidió mucha cosa para la población discapacitada, fue una cosa muy generalizada, entonces, como fue algo muy generalizada nosotros decimos también los beneficia a ellos porque tan poco los excluyeron. (Entrevista, Socio implementador, Territorial, 2023)

Se menciona en documento sobre iniciativa de deportes y artes que “Se debe tener en cuenta acciones específicas para fomentar la participación de las personas con capacidades diferentes.” (Entrevista, Socio implementador, Territorial, 2023)

Sin embargo, sí se encontró evidencia de participación puntual en acciones de personas discapacitadas, como en el caso de infraestructura comunitaria y Bogando el PDET.

### *Contribución a ODS, planes estratégicos o programas país, prioridades nacionales*

**Hallazgo KR16. El Proyecto de Reconciliación contribuyó al avance en los ODS que priorizó (4,5,16 y17) y a los planes estratégicos de las agencias que intervinieron con lo cual aportó a la construcción de un territorio más fortalecido y resiliente, en el que hay grandes carencias y retos por asumir.**

A continuación, se listan algunas contribuciones a los documentos de política y a los ODS.

*ODS.* En la medida en que el proyecto reconciliación cumplió la mayoría de los objetivos, generando resultados en la vida de las personas de la región, contribuyó a través de sus distintos componentes e iniciativas a los ODS priorizados por el proyecto 4, 5, 16 y 17.

*Pilares PDET.* Por medio del cumplimiento de sus objetivos, el proyecto contribuyó principalmente a los pilares 4 y 8 del PDET, donde se enmarcaron las iniciativas, pero también al 3 con las iniciativas de prevención de violencia, plantas medicinales e higiene, y al 6 con los emprendimientos de confecciones y reciclaje y abono orgánico.

#### *Planes estratégicos y/o programas país*

*ONU Mujeres.* Con el cumplimiento de los objetivos y resultados, y en el enfoque de género, el proyecto contribuyó a los cuatro resultados de largo plazo definidos en el Plan Estratégico 2022-2025 de ONU Mujeres (ONU Mujeres, 2021) (Gobernanza y participación en la vida pública, Empoderamiento económico, Fin de la violencia contra mujeres y niñas, y contribución a la paz y resiliencia), también a través de los siete resultados de mediano plazo (fortalecimiento de leyes y políticas, financiamiento para la equidad, normas sociales positivas, equidad en el acceso a bienes y servicios, liderazgo, uso de datos desagregados, incremento de coordinación para la equidad de género).

*UNICEF.* Con el cumplimiento de los objetivos en lo relacionado con niñas, niños y adolescentes, el proyecto contribuyó al Plan Estratégico de UNICEF 2022-2025 (UNICEF, 2021) en los Grupos de Objetivos 2 (educación), 3 (protección frente a violencia y maltrato), 4 (servicios, saneamiento, entorno sostenible) y 5, de manera indirecta, a través de mejores medios de vida para las mujeres (protección social y eliminación de la pobreza).

*PNUD.* Con el cumplimiento de los objetivos, el proyecto contribuyó a las tres direcciones de cambio estratégicas del Plan Estratégico del PNUD 2022-2025 (PNUD, 2021), en transformación estructural, no dejar a nadie atrás y construcción de resiliencia, a través de componentes que abarcan cinco de las seis soluciones del Plan Estratégica: pobreza y desigualdad, igualdad de género, gobernabilidad, resiliencia, medioambiente.

Adicionalmente, el proyecto también contribuyó a varias de las prioridades del programa país del PNUD (PNUD, 2020) como lo son la contribución a la consolidación de la paz, el fortalecimiento y

apoyo en capacidades para la consecución de los ODS, esto considerando los enfoques transversales de derechos humanos, género y étnico.

**Hallazgo KR17. El proyecto contribuyó a las prioridades nacionales establecidas en el CONPES 3918, en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas en la consolidación de un territorio marginado y priorizado tras los acuerdos de paz con los PDET y en general en la productividad, cierre de barreras, servicios y fortalecimiento institucional.**

*Prioridades nacionales.* Con el cumplimiento de los objetivos del Proyecto, se contribuyó a diferentes prioridades nacionales. En primer lugar, a la estrategia de mediano y largo plazo para el cumplimiento de los ODS, establecida en el CONPES 3918. En segundo lugar, se contribuyó al Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, que integró los ODS como parte del programa de gobierno. Algunas prioridades definidas en este Plan y a las que contribuye el proyecto son productividad, informalidad laboral, brechas poblacionales y regionales, servicios básicos de calidad, violencia y economías ilegales, fortalecimiento institucional.

Finalmente el proyecto se alinea tanto con las prioridades nacionales y el trabajo de las agencias de las Naciones Unidas, en la medida en que aporta principalmente a dos de las tres grandes prioridades definidas de manera conjunta en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible Colombia 2020-2023, como son, por una parte, el apoyo a la política de paz, la implementación de los PDET y la reincorporación de combatientes, y, por otra parte, apoyo para la implementación de los ODS.

## Eficiencia (ER)

### *Asignación y uso de los recursos*

**Hallazgo ER1. La asignación de recursos humanos con conocimiento y experiencia previa en áreas de trabajo y/o intervenciones con características similares a las del proyecto por parte de las agencias y de los socios implementadores redujo los tiempos de aprendizaje y, en esa medida, aportó a la eficiencia.**

Las agencias asignaron al proyecto recursos humanos con las competencias y la experiencia necesaria para el diseño y la implementación de los componentes y actividades del proyecto, propendiendo además porque el personal del nivel territorial fuera originario de la región y hubiera participado en proyectos de desarrollo.

De la misma forma, los criterios de selección de los socios implementadores valoraron la idoneidad del personal para el desarrollo de sus obligaciones temáticas y operativas en el Proyecto, así como su conocimiento y experiencia en el territorio, siendo muchos de ellos originarios del territorio.

Se aportó así a la eficiencia del proyecto porque se minimizaron los tiempos de aprendizaje para realizar las actividades en términos técnicos y operativos. Esto se evidenció, por ejemplo, en la lectura y entendimiento del territorio en aspectos culturales, sociales, políticos y económicos; la generación de confianza y el relacionamiento con las entidades y organizaciones locales y los beneficiarios y el conocimiento y/o experiencia de acciones probadas y viables para el territorio.

Los perfiles de las personas vinculadas a las agencias y a los socios implementadores entrevistadas en el desarrollo de la evaluación evidenciaron en conjunto, una amplia gama de profesionales de las diferentes áreas del conocimiento relacionadas con las necesidades del proyecto, experiencia previa en el SNU, en políticas, programas o proyectos de desarrollo y construcción de paz territorial en las temáticas de los componentes del proyecto, trabajo previo en el territorio, siendo muchas de las personas de los equipos locales oriundas de la región.

**Hallazgo ER2. Si bien las actividades del proyecto contaron con una asignación en tiempo del recurso humano adecuada, en algunas ocasiones, como lo manifestaron las parteras de ASOREIDAPARDARIEN del Carmen del Darién, en ciertas visitas de acompañamiento algunos temas no se lograron abordar con un alcance acorde a sus necesidades. -Cuando se dieron estas limitaciones de tiempo, las organizaciones y las personas beneficiarias percibieron que no lograron adquirir todas las capacidades o el acompañamiento necesario para realizar las gestiones que les correspondían. De la misma forma, en algunas iniciativas como los Emprendimientos de Mujeres en Reciclaje y Confecciones, el Proyecto no logró dar acompañamiento durante la etapa inicial de la operación.**

Las agencias asignaron los recursos humanos a las actividades del proyecto teniendo en cuenta su alcance y requerimientos. Así, en la mayoría de los casos se logró la entrega total de los productos y servicios y con las características esperadas a las entidades, organizaciones y personas beneficiarias. Sin embargo, en ocasiones los tiempos y dedicaciones del personal asignado a algunas de las actividades fueron insuficientes frente a las necesidades. Hubo consenso entre muchos de los entrevistados, que esto se evidenció principalmente en los acompañamientos técnicos y operativos a las organizaciones y a las personas beneficiarias para temas asociados al desarrollo de capacidades administrativas en aspectos relacionados con la presentación de informes a las agencias (ver contenidos técnicos, soportes, lenguaje, etc.); formalización de las organizaciones; procesos de cotización, compras y legalizaciones, entre otros. Igualmente, esto ocurrió en la planeación, puesta en marcha y operación de espacios para uso de las comunidades y en iniciativas productivas. Ejemplo de ello son los Espacios Seguros y los Emprendimiento de Mujeres en Reciclaje y Confecciones porque en el momento de la visita de evaluación, las mujeres no habían tenido la posibilidad de operarlos con todos los elementos definidos en el proyecto, en la medida que no se habían entregado las dotaciones y algunos insumos y maquinarias de acuerdo con los testimonios de las mujeres participantes.

A mí me parecía que faltaban en algunos componentes más recursos humanos, se veía a veces como un retraso en el cumplimiento de las actividades y de las metas y yo decía pues esto es solucionable con más recursos humanos más gente que esté allá que haga más acompañamiento en las organizaciones o que trabaje más con las alcaldías o que haga si hay que hacer caracterizaciones de infraestructuras pues que esté en terreno así en llevándolas a cabo. Para mí una de las cosas a mejorar el tema de recursos humanos del proyecto que siempre el personal es muy limitado (...) se gestiona un proyecto grande y no se dejan los suficientes recursos para el recurso humano y técnico del proyecto y luego también se terminan devolviendo recursos que no creo que no pasó en este caso, pero si es una lección aprendida en general con proyectos de cooperación. (Entrevista, Entidad gubernamental, Nacional, 2023)

Si el recurso humano se hace de acuerdo con la disponibilidad presupuestal, pues se hace lo que más se puede con esa disponibilidad y también con la idea de tener la mayor cantidad de gente posible también en territorio, precisamente por esa labor de acompañamiento, entonces pues siempre es insuficiente, pero pues fue lo que lo que el presupuesto da. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

En relación con los informes financieros si bien algunos los socios implementadores los calificaron como útiles, pero "engorrosos", otros, específicamente un par de organizaciones de base comunitaria, manifestaron que no tenían el conocimiento suficiente para elaborarlos y que el apoyo por parte de la agencia no resolvió todas las dudas y fue demasiado técnico.

**Hallazgo ER3. El proyecto, a través de un trabajo arduo y articulado en mesas de trabajo, generó acciones colaborativas y complementarias entre las agencias, que contribuyeron al cumplimiento de los objetivos de los componentes y aportan a los mandatos de las agencias como lo evidencian Bogando el PDETE o el documento de enfoque de género del Proyecto. De la**

***misma forma hubo colaboración en temas técnicos y operativos entre las agencias, que en el caso específico de las iniciativas de generación de ingresos y empoderamiento económico de las mujeres hubieran podido tener mayor alcance. De la misma forma, en aspectos operativos principalmente, hubo algunas oportunidades para lograr mayores sinergias de los socios implementadores con acciones e iniciativas de los componentes a los que no estaban directamente vinculados.***

A través de Bogando el PDETE, orientado al fortalecimiento de las capacidades técnicas, administrativas y financieras de las organizaciones de los dos municipios para afianzar los conocimientos sobre la resolución de conflictos y la construcción de paz, se implementaron iniciativas que promovieron el desarrollo de niños, niñas y jóvenes en ámbitos deportivos y culturales o el empoderamiento de las mujeres y de esta forma aportaron a los mandatos de Unicef y de ONU Mujeres, respectivamente. Igualmente, las agencias apoyaron a UNICEF mediante la gestión de pasantías que contribuyeron a las trayectorias educativas de los jóvenes. Adicionalmente, agentes focales vinculados a PNUD, apoyaron gestiones para el desarrollo de actividades de UNICEF y ONU Mujeres.

A partir de la experticia de cada agencia, el proyecto desarrolló una apuesta interagencial de género que permitió abordar el enfoque en los tres componentes desde el punto de vista técnico y operativo. Fue así como se contó con un documento del enfoque de género del Proyecto y en territorio, las iniciativas de UNICEF dispusieron de una asesora en territorio que apoyó durante algunos períodos la inclusión del enfoque. Así, con ese trabajo conjunto para la elaboración del documento, se generó valor agregado y eficiencia en el uso del conocimiento.

Sin embargo, algunos enfoques y metodologías diseñados y probados en el marco de la misionalidad y los conocimientos técnicos y experiencias específicas no fueron suficientemente socializados y compartidos entre los equipos de las agencias. Por lo anterior, en esos casos, no se pudieron aprovechar posibles sinergias. Esto se presentó, por ejemplo, en el diseño y la implementación de actividades relacionadas con la generación de ingresos y el empoderamiento económico de las mujeres en dos de los componentes del Proyecto. De acuerdo con actores entrevistados en la evaluación, haber aprovechado esas sinergias, hubiera permitido disponer de aproximaciones similares, y reducir tiempos en su desarrollo para dedicarlos a otras tareas.

Por otra parte, en algunos temas, cada agencia se concentró en los aspectos asociados a su mandato y al cumplimiento de sus metas. Así, por ejemplo, si bien a través de los distintos comités del proyecto y de la intervención interagencial se abordaron aspectos de todos los componentes del proyecto, especialmente de carácter operativo y, en particular asociados a visitas al territorio, cada agencia territorializó su componente del manera independiente y gestionó y desarrolló sus acciones del día a día con un apoyo no lo suficientemente articulado del personal de las otras agencias tanto del nivel nacional como territorial.

De la misma forma, los socios implementadores manifestaron que cuando tuvieron información sobre actividades de los componentes a los que no estaban vinculados tuvieron la posibilidad de apoyarlos en temas como el traslado de personal de otro socio, o hacer gestiones ante alguna entidad u organización. Sin embargo, en la mayoría de los casos, cada socio implementador solo conocía parcialmente el desarrollo de los otros componentes.

***Hallazgo ER4. La planeación y el seguimiento de los recursos financieros fue clara y transparente, se entregaron a las agencias y a los socios implementadores de acuerdo con lo que estaba previsto y, cuando se requirió, hubo flexibilidad para reasignar recursos entre rubros aportando así a la eficiencia.***

El Proyecto contó con una planeación clara y transparente de los recursos financieros basada en presupuestos por componentes, rubros y actividades al interior de las agencias y de contratos y acuerdos con montos de recursos por productos y actividades con los socios implementadores. Hay acuerdo entre los actores en que los recursos financieros asignados correspondieron con las metas planteadas. Los recursos financieros se entregaron de acuerdo con lo que estaba previsto a los socios implementadores, siempre y cuando se cumpliera con los requisitos técnicos y administrativos. Para los socios implementadores fueron claros esos requisitos y algunos los calificaron como difíciles, especialmente la consecución de soportes y las legalizaciones.

Por otra parte, los comités financieros fueron bien valorados por los socios implementadores como instancia de seguimiento a los recursos y de toma de decisiones. Si bien normalmente los recursos se ejecutaron de acuerdo con lo planeado, cuando se requirió hubo flexibilidad para transferir recursos entre líneas o actividades, por ejemplo, para aumentar el alcance o cubrir algún faltante (por aumento de precios, por ejemplo) de una actividad con sobrantes de otra. En general, los montos de estos ajustes fueron menores en relación con los presupuestos de las actividades relacionadas, y permitieron flexibilidad al manejo de los recursos.

**Hallazgo ER5. El Proyecto apalancó recursos del sector privado y del gobierno lo cual permitió aumentar el alcance de algunas iniciativas, sin embargo, para muchos actores los aportes e incluso, en algunos casos, la participación de las entidades gubernamentales fue limitada frente a sus competencias para el desarrollo de estos territorios, caracterizados por carencias apremiantes.**

El Proyecto logró el apalancamiento de recursos de aliados privados, como el Banco de Bogotá y la Fundación Google, por la credibilidad y el posicionamiento de las agencias y de sus iniciativas, que permitieron robustecer las iniciativas. Igualmente, hubo aportes de las entidades gubernamentales nacionales y locales. Por ejemplo, el alcalde de Carmen del Darién apoyó los desplazamientos de beneficiarios para participar en actividades del Proyecto y dispuso recursos complementarios para las obras de infraestructura comunitaria y educativa, como el caso de la Casa de la Juventud de Domingodó. Sin embargo, varios entrevistados los consideraron menores e insuficientes y hay acuerdo entre los actores, en la importancia de una mayor financiación desde el gobierno nacional y local, teniendo en cuenta su competencia frente al desarrollo de esos territorios. Personas de las organizaciones comunitarias manifestaron: *“nosotros no tenemos apoyo de las alcaldías, el gobierno para nosotros son los fondos (MPTF) que llegaron.”* Por su parte, personal de las agencias destacó la importancia de movilizar mayores recursos de los gobiernos nacionales y locales, no solo en el marco específicos del Proyecto, sino a través de sus políticas y programas públicos asociados a las temáticas apoyadas desde el Proyecto. Lo anterior comprendiendo la magnitud de las carencias y la complejidad de las problemáticas que enfrentan estos territorios, la carencia de recursos financieros del tipo de municipios en los que se ejecuta el Proyecto, y de que los recursos de cooperación promueven iniciativas demostrativas y catalizan acciones y no sustituyen al Estado.

**Hallazgo ER6. Se identificaron retrasos en la implementación de actividades del proyecto explicadas por razones internas asociadas a cambios o ajustes a los diseños inicialmente planeados, alta rotación del personal o posiciones vacantes; y externas relacionadas con condiciones climáticas o del conflicto en el territorio, lo cual generó la necesidad de mayores tiempos frente a los inicialmente estimados en algunas actividades, y que terminó en la ampliación en tiempo de la ejecución del proyecto en nueve (9) meses.**

Entre las causas externas que fueron identificadas por los distintos actores, se destacan condiciones climáticas que retrasaron las mejoras de infraestructura y las entregas de productos y servicios a las

personas beneficiaras. También se identificaron circunstancias asociadas al conflicto que limitaron la movilidad de las personas.

Entre las causas internas se evidenciaron retrasos en la definición e implementación de algunas actividades originadas en ajustes técnicos en las definiciones de algunos componentes posiciones vacantes de manera prolongada en algunas agencias; altos niveles de rotación de personal en algunas posiciones, principalmente en el gobierno territorial, requiriendo de tiempos de aprendizaje o incluso la reorientación de los objetivos y contenidos de las actividades; reprocesos originados en ajustes a los informes de las organizaciones solicitados desde el nivel nacional o demoras en el envío de los informes implementadores; demoras en los procesos de contratación de socios implementadores o personal en el nivel territorial (arquitectos, socio implementador del componente de género) por parte de las agencias; en los procesos de compras; entre otros.

entonces estos y en los retrasos complicados y claro como la mayor cantidad de recursos que tenía para ejecutar la red departamental en este último en estos últimos periodos estaban destinados a las obras que era lo que más carga presupuestal tenía pues los retrasos también en legalización y en presentación de informes financieros pues fueron consecuencia de todo este tema por lo cual fue necesario hacer adendas digamos solicitar también extensiones allí. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

**Hallazgo ER7. La ejecución financiera del Proyecto fue del 92% con corte a diciembre de 2022 y en promedio el 63% de los recursos se ejecutaron a través de transferencias y grants a contrapartes como organizaciones del territorio seleccionadas por concurso en el caso de Bogando el PDETE o de organizaciones que implementaron las obras de infraestructura comunitaria y educativa, postuladas por los consejos comunitarios.**

El proyecto tuvo una apropiación presupuestal total de US\$1.880.343 de los cuales el 59% asignados a PNUD y 21% y 20% a ONU Mujeres y UNICEF, respectivamente.

La ejecución fue del 92%. Se identificaron dos rubros con ejecución inferior al 70%; i) suministros, comodidades y materiales y ii) equipo, vehículo y muebles. Dado el nivel de agregación de la información no es posible identificar el componente y las acciones se han dado las dificultades de la ejecución.

Si bien el Proyecto se aborda de manera integral en todos sus aspectos, principalmente en el presupuesto, desde la evaluación se considera relevante destacar la importancia que tienen los acuerdos con contrapartes en la medida que están asociados a temas fundamentales como la generación de capacidades en el territorio. Es así como se destaca que el PNUD ejecutó el 50% de sus recursos a través de 26 contratos y acuerdos con contrapartes, lo cual implica el seguimiento a la ejecución de grants con valores entre US\$ 5.327 y US\$ 89.165. Por su parte, ONU Mujeres ejecutó el 75% de los recursos a través de un contrato con la Red Departamental de Mujeres Chocoanas mientras que UNICEF ejecutó el 75% de sus recursos a través de contratos y subvenciones, representando el contrato con Corpoeducación el 74% de esos recursos.

### *Monitoreo y evaluación*

**Hallazgo ER8. Los Comités se constituyeron en espacios relevantes para establecer y socializar los avances del Proyecto y, en ese sentido, para contribuir al seguimiento con la participación de los distintos actores involucrados desde sus diferentes roles. Igualmente, facilitaron la toma de decisiones.**

En comités periódicos, las tres agencias, con el liderazgo del PNUD permitieron disponer de balances claros de la ejecución del Proyecto. En el marco de ese seguimiento, también se identificaron y resolvieron aspectos por articular y puntos críticos, dándole así agilidad a la implementación.

Las tres agencias del Proyecto también participaron en Comités bimestrales con los socios implementadores, espacios que además de tener la función de seguimiento aportaron a la rendición de cuentas. En esos espacios participaron tanto las alcaldías como los Consejos Comunitarios y de esta forma fue posible que los distintos actores conocieran los avances del Proyecto y pudieran aportar a su gestión.

Para el seguimiento y el conocimiento de los avances de los dos Proyectos, con una mirada más integral de las contribuciones al territorio, se dieron Comités ampliados en los que participaban todas las agencias, así como las entidades gubernamentales del nivel nacional y local. Los aportes de estos espacios por su integralidad y la visibilizar los dos Proyectos como la Intervención Integradora fueron altamente valorados. Sin embargo, destacan los retos que representaron para su planeación y operatividad, partiendo desde establecer la fecha de realización, como una agenda, y una acción que efectivamente llevara a la toma de decisiones.

Adicional a los comités, los entrevistados destacaron el liderazgo del PNUD y la comunicación entre esta agencia y los demás actores involucrados en el Proyecto para abordar y apoyar la gestión y resolución de situaciones o inconvenientes que podían afectar el avance del Proyecto. Esta gestión y comunicación, de acuerdo con muchos testimonios, se constituyó en un gran reto dada la cantidad de agencias, entidades nacionales y territoriales, socios implementadores actores involucrados tanto en el nivel nacional como en el territorial.

Teníamos unos comités periódicos en donde íbamos todas las agencias, en donde estábamos todos, tanto agencias como asociados implementadores, hacíamos balance de ejecución, mirábamos posibles articulaciones y demás (...) Entonces, por ejemplo, en nuestro caso, como PNUD es la agencia líder, PNUD estuvo muy también de la mano cuando se presentaron como inconvenientes, que, con la alcaldía, que, con esto, pues allí también estuvo PNUD como apoyando un poco. (Entrevista, Agencia, Nacional, 2023).

**Hallazgo ER9. Hubo reconocimiento al liderazgo del PNUD para la construcción y desarrollo del monitoreo frente a la definición y gestión de los indicadores, pese a lo anterior, se enfrentaron desafíos importantes para lograr la consolidación de los reportes en contenidos y en los tiempos establecidos, considerando la cantidad y diversidad de agencias, entidades y organizaciones involucradas.**

El monitoreo y seguimiento se desarrollaron a través del liderazgo del PNUD, gracias a lo cual se registraron de forma adecuada los avances en la matriz de resultado del proyecto. Sin embargo, varios actores manifestaron que hubo dificultades en los tiempos de entrega de los diferentes insumos:

Cada quién tiene que cumplir sus metas, (...) yo siento que la información actualizada, con los reportes actualizados son difíciles (...) más en un proyecto interagencial. (Entrevista, Entidad Gubernamental, Nacional, 2023)

**Hallazgo ER10. Los Comités y los reportes de seguimiento se constituyen en herramientas que permitieron enriquecer la rendición de cuentas, la cual se realiza principalmente con los socios implementadores, los ejecutores de acuerdos y las comunidades con una periodicidad bimestral.**

Los entrevistados destacaron que los Comités al ser espacios que abordaban los avances y contaban con una amplia participación de actores, se constituyeron también en espacios para la rendición de cuentas. De esta forma, las comunidades pudieron conocer los avances y logros, y de esta forma se aporta a la transparencia del Proyecto. De la misma forma, los reportes de seguimiento, al precisar las gestiones realizadas y los avances del Proyecto, con desagregación por componentes, productos y resultados, también se constituyeron en una herramienta que alimenta la rendición de cuentas.

La presentación de informes digamos que eso es un paso formal de rendición de cuentas. (Entrevista,

Entidad Gubernamental, Nacional, 2023)

**Hallazgo ER11. La comparación de medias estadísticas entre los beneficiarios y no beneficiarios al finalizar el Proyecto mostró resultados en el sentido esperado frente a variables estratégicas del Proyecto como la generación de confianza, la aproximación y percepción frente a la comunidad para la resolución de conflictos o situaciones problemáticas. Por otra parte, si bien hay resultados esperados en la confianza frente a la implementación del pilar 8 del PDET no sucede lo mismo para el pilar 4 y para acciones dentro de este pilar promovidas desde el Proyecto.**

Si bien el Proyecto hizo un análisis de corte transversal en el cual la unidad de análisis serían las personas de la comunidad (beneficiarios directos e indirectos sin diferenciarlos) antes y después de la implementación del Proyecto, la evaluación consideró que un valor agregado a ese análisis sería el de comparar las medias entre las respuestas de los beneficiarios y los no beneficiarios del Proyecto para todas las preguntas de la encuesta final e identificar aquellas que fueran estadísticamente significativas. Este ejercicio permitió y establecer las diferencias entre las respuestas de los beneficiarios y no beneficiarios, aunque estas no pueden ser atribuidas únicamente al proyecto.<sup>6</sup>

Se encontró que los beneficiarios tienen en promedio mayor confianza que los no beneficiarios en *las instituciones gubernamentales, las organizaciones y líderes sociales y el SNU (resultado esperado del Proyecto en la medida que se busca la participación de las comunidades en la construcción e implementación de las políticas públicas y en las iniciativas desarrolladas en el proyecto se busca vincular a todos estos actores. que los no beneficiarios*

También se encontró que la percepción de los beneficiarios es en general más positiva que la de los no beneficiarios en relación con la participación de las comunidades en la resolución de conflictos y que ante una necesidad pedirían ayuda o apoyarían a las personas, entre otros. Sin embargo, la diferencia en la confianza que tienen las personas frente a la implementación de los pilares del PDET es superior en los beneficiarios para el pilar 8, que se relaciona con la Paz y la Reconciliación lo cual es positivo, pero, por otra parte, no se encuentran diferencias en el Pilar 4 y en algunas de las acciones que se relacionan con el proyecto. En el Anexo 5. se presenta el detalle del ejercicio realizado, estableciendo una a una las preguntas que tienen diferencia significativa entre beneficiarios y no beneficiarios en el sentido esperado de acuerdo con las intervenciones del proyecto. En el Anexo 6 se detallada la información con la que se hizo este análisis pregunta a pregunta, y en la columna G se registra si la diferencia de medias es o no estadísticamente significativa.

## Coordinación (CR)

**Hallazgo CR1. El proyecto definió desde un inicio un mecanismo de gobernanza, así como los aportes de las agencias al objetivo general del proyecto por medio de proyectos complementarios, aunque independientes. Se encontraron limitaciones a una mayor**

---

<sup>6</sup> El proyecto levantó una línea de base y una de salida sobre la percepción de todas las personas que respondieron la encuesta (beneficiarias y no beneficiarias) y realizó la comparación entre las respuestas en esos dos momentos del tiempo para calcular indicadores del Marco de Resultados. Teniendo en cuenta que en la encuesta de salida es posible identificar personas beneficiarias y no beneficiarias, se hizo la comparación de medias entre esas dos poblaciones para establecer aquellas estadísticamente significativas. Las personas encuestadas no son necesariamente las mismas en los dos momentos y no se controló para que las características de los beneficiarios y no beneficiarios fueran las mismas, por lo cual la comparación no permite atribuir los resultados al Proyecto.

***integración interagencial programática debido a los mandatos y experticias propios de las agencias, los presupuestos y las metas independientes. A nivel operativo y territorial, el Proyecto logró una coordinación interagencial a través del comité dispuesto para tal fin y de puntos focales en terreno, como en el caso de la consecución de prácticas para los estudiantes de la Universidad al Campo donde todas las agencias aportaron su esfuerzo. Sin embargo, en algunos actores manifestaron que hizo falta mayor comunicación y coordinación integradora en terreno.***

Desde la fase de diseño el proyecto definió la forma en que se articularían las agencias y la gobernanza del proyecto, con comités interagenciales periódicos y puntos focales territoriales, esto último por contraposición a lo que ocurrió en Confianza y Paz donde se había utilizado un coordinador territorial. En la fase de diseño se definieron proyectos con el propósito común de contribuir a los diferentes objetivos del proyecto, buscando sinergias y generando complementariedades desde el aporte que cada agencia podía realizar, aunque con iniciativas con objetivos y presupuestos independientes. Desde la formulación del proyecto en algunos casos se dificultó la realización de acciones interagenciales en la medida en que podían representar costos adicionales:

En un principio dijimos: 'compartamos'. Sin embargo, con [agencia SNU] le dijimos vengan ustedes que son los líderes de [tema], díganos cómo hacer el ejercicio. No, dijeron, 'eso puede costar más. Nosotros aquí en este proyecto no tenemos esa tarea de dar la línea'. Entonces, lo que hicimos fue nosotros como [agencia SNU] empezar a estructurar un documento. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

Además del presupuesto separado, se menciona que, dados los mandatos particulares de cada agencia, que les plantean prioridades y objetivos específicos y distintos no siempre es posible encontrar puntos de encuentro.

Cuando se dan estas iniciativas que son interagenciales, se promueve la coordinación interagencial para poder desarrollar acciones y entradas conjuntas a los territorios, pero a veces teniendo en cuenta los procedimientos administrativos y los mandatos particulares de las organizaciones, resulta muy retador poder articular en un amplio espectro todo lo que implica la implementación. Entonces, si bien se trata de que haya un diálogo con un solo discurso frente a lo que implica un proyecto integrado de construcción de paz con las autoridades municipales, por la diferencia de mandatos, sí es necesario también mantener ciertas especificidades que ya se salen de lo que implica articulación. (Entrevista, Agencia SNU, Territorial, 2023)

Faltó más propósito integrador o más conversación en la ejecución misma, pero teníamos líneas muy diferentes. Entonces también eso hacía que se dificultara. (Entrevista, Agencia SNU, Territorial, 2023)

También se mencionó que la cooperación interagencial es un lineamiento relativamente nuevo para las agencias y, por lo tanto, la generación de sinergias es aún un reto (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023).

En territorio la coordinación interagencial se dio a través de puntos focales, a un nivel más operativo que programático. Por ejemplo, gracias a la acción conjunta de las agencias participantes se consiguieron prácticas para los estudiantes de los programas de la Universidad al Campo:

Esa colaboración interagencial para lograr que los estudiantes tuvieran prácticas es fantástico. O sea, yo creo que eso nadie lo pensó, pero esa ayuda que nos dieron los colegas (...) ese interés genuino por lograr que estos estudiantes tuvieran esa oportunidad, pues creo que es algo que va más allá de lo que una sola agencia puede lograr. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

O tenemos que hacer la inauguración de esta vaina, usted puede ir, ¿no? ¿Quieren hacer las invitaciones? Es más operativo. Es más operativo, es más de ponernos de acuerdo sobre temas de la... Encontrar puntos de encuentro o estrategias para que, digamos, se fortalezcan unos que otros (...) Pues mire, eso fue... Un señor decía, el proyecto desintegrador. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

A nivel operativo también, para acciones en terrenos a nivel presupuestal se definió una rotación de gastos para las misiones y para otros gastos comunes se definió que los recursos los manejara la agencia líder. Sin embargo, en aspectos puntuales de acciones que no estaban definidas se presentaron dificultades asociadas a recursos a la hora de conseguir el apoyo de otra agencia en la medida en que los recursos ya estaban definidos, no había espacio para hacer ajustes y, una acción podía significar un costo adicional.

Pero si yo hoy le digo a [Agencia ONU] que venga y me apoye a esa organización en este establecimiento, me dice que no tiene plata, que no tiene recursos para hacer eso. Entonces debería haber dentro de esos proyectos integradores por lo menos una línea, un recurso específico para esas acciones integradoras. (Entrevista, Agencia SNU, Territorial, 2023)

Otra dificultad para coordinar de forma operativa se daba en las diferencias de tiempos entre agencias, ya que, por ejemplo, los trámites administrativos de unas, en cuanto a contratación, duraban más que los de las otras:

Creo que la dificultad en la coordinación está (...) en las diferencias que pueden existir en los procedimientos administrativos porque eso dificulta mucho hacer misiones conjuntas, de hecho, ha sido un reto. (Entrevista, Agencia SNU, Territorial, 2023)

Para algunos actores la coordinación interagencial en terreno ha debido abordar asuntos más de fondo o programáticos, aunque desde el programa se menciona que cada agencia tenía claro lo que debía hacer, en la medida en que se había definido una gobernanza desde el comienzo, por lo que esto no era tan necesario (Comunicación Escrita, Agencia SNU, Nacional, 2023). Sin embargo, en territorio varios actores mencionaban que los comités técnicos eran insuficientes.

En el discurso puede que ya avances y puede que ese sea un primer paso, o sentarnos y hablar a veces. Pero llega un punto en el que ni siquiera hay diálogo. O sea, ni siquiera, o sea, los comités técnicos se hacen cada dos meses, cada mes, y se habla solo puntos que son neurálgicos y nada de lo estratégico se aborda ahí, no hay reuniones técnicas para, venga, cómo nos estamos pensando el fortalecimiento. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

Adicionalmente, algunos participantes manifestaron que sería mejor tener una figura de coordinación más permanente en la medida en que la comunicación, por ejemplo, para coordinar alguna reunión con otra agencia, se complicaba. (Entrevista, Agencia SNU, Territorial, 2023).

Finalmente, la afinidad o no entre personas de distintas agencias se mencionó como un factor que afectaba la coordinación interagencial. También se mencionó que algunas agencias o personas de agencias no les gusta que quien coordine sea una agencia, a la que ellas ven como un igual (Entrevista, Agencia SNU, Territorial, 2023).

**Hallazgo CR2. El proyecto logró una coordinación amplia con los diferentes actores del territorio a través de los comités dispuestos para tal fin, logrando el compromiso de la comunidad y la inclusión de actores que en espacios como los consejos comunitarios a veces no se incluyen, como las mujeres. Sin embargo, surgieron retos puntuales en la relación con algunos actores que dificultaron el logro de algunos resultados, como con la alcaldía de Riosucio en la consecución del predio para el emprendimiento Biovida.**

En el comité de gestión territorial participaron los diferentes actores locales involucrados en el Proyecto, con lo que se logró una interlocución directa entre los actores, así como facilitar aspectos como la inclusión de las mujeres que a veces no participan en los consejos comunitarios o la resolución de problemas operativos, como, por ejemplo, conseguir una lancha para ir de un lugar a otro.

Nos encontramos en territorio y el modelo de gobernanza que generamos eran unos escenarios de

encuentro cada dos meses donde participaban los alcaldes de Río Sucio, Carmen y Darién o sus delegados y la ART lideraba los escenarios junto con las agencias y los consejos comunitarios para hacer un seguimiento, el diálogo de cómo íbamos con la implementación de las iniciativas PDET que estaba pasando sobre los cuellos de botella, los tiempos, la resolución de conflictos (...) Una de las cosas que facilitó este modelo de gobernanza era poder tener una interlocución directa con alcaldías y con las alcaldías y la ART. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

También estos escenarios sirvieron para comprometer a la comunidad con las iniciativas, para que informaran en qué estaban aportando, cuáles eran sus compromisos y sus avances, convirtiéndolos así en un escenario de rendición de cuentas:

[...]que ellos nos digan cómo están avanzando, cómo está la apropiación, cómo va la sostenibilidad de las iniciativas y cómo se están complementando recursos por parte de ellos, (...). También convertirlo en un escenario de rendición de cuentas, no solamente de las agencias, sino por parte de la comunidad. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

Sin embargo, existieron retos debidos a la poca voluntad política de ciertos actores que no permitieron en ocasiones que los proyectos fluyeran tan rápido como se esperaba:

Uno de los principales retos que enfrentan los proyectos de la intervención integradora, como se pudo evidenciar en múltiples entrevistas y grupos focales, se refiere al compromiso y la voluntad política de las autoridades locales, municipales y departamentales. (Isegoría, Informe de campo Riosucio, 2023)

Por ejemplo, como ya se ha mencionado, la consecución del predio para la iniciativa de Biovida ha enfrentado dificultades debido a la posición particular de la alcaldía de Riosucio, debido a lo cual al momento de realizar la evaluación todavía no contaban con un predio:

En la iniciativa de Biovida, la alcaldía municipal ha obstaculizado directamente la construcción de la planta procesadora de residuos, pues ha reclamado la propiedad del predio (falta de claridad en la escritura), alegando la construcción de un puesto de salud. Esto ha causado que el proyecto tenga que destinar recursos no planeados para solucionar estos obstáculos, lo cual representa, en este momento, un riesgo para la puesta en marcha y continuidad de la empresa. (Isegoría, Informe de campo Riosucio, 2023)

En general, con el municipio de Riosucio fue más difícil en la articulación con las autoridades teniendo en cuenta que el alcalde no acompañó estrechamente las acciones del proyecto. Pero, por otra parte, con los funcionarios técnicos se logró un trabajo que permitió que el proyecto avanzara:

En general se trabajó bien. Por supuesto, pues lo mismo por razón de política del alcalde Riosucio, pues fue un poquito más difícil también trabajar con los funcionarios. Pero aun así en general, ya en los funcionarios técnicos hay una apertura a los temas, hay una apertura a colaborar, hay una apertura a estar muy pendientes. (...) Con el otro alcalde también nos reunimos, pero con él todo pues fluía mucho y era muy fácil y ponía a la gente, les decía a sus funcionarios, por favor, estén a disposición de los ya de los ejercicios técnicos de los que hacía la red. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

## Sostenibilidad (SR)

### Riesgos

El abordaje de riesgos es especialmente importante en el contexto de la Intervención Integradora, pues esta se desarrolló en un contexto complejo y diverso, donde existen desafíos específicos relacionados con factores sociales, económicos, políticos y culturales. Al comprender y analizar los riesgos en este contexto, se pueden tomar decisiones adecuadas y diseñar estrategias adaptadas a las realidades locales. Lo anterior implica considerar los riesgos asociados a la implementación del proyecto, como la seguridad y la situación de orden público; los de índole institucional y de

gobernanza, los cuales también ponen de manifiesto la situación ambiental y financiera. Estos riesgos tienen un impacto directo a la sostenibilidad a largo plazo. Ahora bien, abordar de manera directa estos riesgos permite entender y fortalecer la resiliencia de la intervención y de futuros procesos.

### Seguridad y orden público

**Hallazgo SR1. El contexto de orden público, las dinámicas de seguridad producidas por los actores armados en los territorios y su potencial recrudecimiento se configuran como una amenaza para el funcionamiento a largo plazo de las iniciativas del proyecto.**

Si bien este flagelo impactó de manera general a las comunidades de todo el territorio es importante establecer que afectó de manera diferencial a las mujeres y las comunidades étnicas en el Bajo Atrato, configurándose en riesgos latentes para el desarrollo y protección de las trayectorias educativas, la equidad de género y la consolidación de la paz territorial.

En este sentido, como fue identificado por los propios actores territoriales y como se pudo advertir durante el trabajo de campo, con los problemas de orden público las mujeres tuvieron problemas para movilizarse libremente por el territorio para ir a trabajar, su propia integridad física se puso en riesgo. Por ejemplo, en el caso de los emprendimientos, específicamente la planta de Reciclaje Biovida en Riosucio y el Emprendimiento de Confecciones de Carmen de Darién, las mujeres manifestaron que podrían ser víctimas de modalidades de extorsión como “vacunas”. En sus propias palabras:

Yo creo que pues el tema del orden público en territorio yo creo que si en algo tiene vulnerabilidad del territorio es en la inestabilidad en términos de seguridad y orden público. Nosotros operamos el proyecto e implementamos el proyecto aún con condiciones de seguridad muy complejas y aún con momentos muy críticos de seguridad del territorio. Tuvimos paros armados, varios, tuvimos que suspender no el proyecto sino suspender las visitas a campo. Entonces yo creo que es un territorio que es un problema, pues obviamente estructural del territorio y es que si se desmejoraran si se empeoraran pues porque es que obviamente no están perfectas y es muy complejo el tema de seguridad en el territorio [...]. Normalmente, en los territorios las estructuras asociativas son las primeras que son perseguidas por estos grupos armados ilegales o por estos actores armados en el territorio. (Entrevista grupal, personas beneficiarias, territorial, 2023)

De esta manera, y como se precisó en una entrevista, las condiciones de seguridad fueron un factor que siempre hubo que considerar a lo largo del proyecto (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023) y con la posibilidad del recrudecimiento de estas mismas dinámicas a futuro, la posibilidad de que los beneficios de autonomía económica de las mujeres, su empleabilidad y empoderamiento, así como la identificación y atención de violencias basadas en género se mantengan a largo y mediano plazo se ven afectadas. Sobre esto último, el resultado del deterioro en las condiciones de seguridad fue la configuración de un ambiente de miedo generalizado el cual puede disuadir a las personas de denunciar casos de violencia por miedo a represalias; las víctimas priorizan su seguridad personal y la de su familia, es decir, estas le dan prelación en evitar situaciones de riesgo inmediato, lo que puede llevar a postergar la denuncia o buscar apoyo. La atención se desvía de la identificación y atención de las violencias basadas en género hacia necesidades más latentes, lo que disminuye la capacidad de abordar estas problemáticas a largo y mediano plazo. Finalmente, la desconfianza y la capacidad de respuesta institucional es otro factor catalítico para esto.

El deterioro en la seguridad también representa un riesgo particular para el trabajo realizado en cuanto a la protección de las trayectorias educativas, en la medida en que los grupos armados ilegales pueden presionar a los jóvenes para ingresar a sus filas, pero también alterar los entornos en los que ellos desarrollan su vida, el contacto con sus instituciones educativas, alteración de valores, generando un impacto que puede llevar a que se alejen de sus objetivos en educación.

También la seguridad representa un riesgo concreto para las iniciativas de convivencia, reconciliación y estabilización de un territorio sensible, donde conviven diferentes actores que buscan desarrollar un mejor entorno. Así, los espacios donde estos actores interactúan, las iniciativas de convivencia, y en general un entorno de vida saludable que se presta para la convivencia se ve en riesgo si los actores armados ganan más poder e influencia.

Aunque el tema de la seguridad se sale dadas sus características de lo que el proyecto o las organizaciones del territorio pueden controlar, ambos son conscientes de ese riesgo y toman algunas medidas frente a ello. Por ejemplo, la Red Departamental de Mujeres Chocoanas y ONU Mujeres se realizan seguimiento post facto y acompañamiento a estos temas, de modo que puedan velar por la garantía de derechos fundamentales de las comunidades en caso de ser necesario.

Otro riesgo de seguridad que se ha detectado desde el proyecto es la inestabilidad que pueden traer las elecciones locales de 2023, como ocurre en esa época en distintas regiones del país. Desde el MPTF se le va a hacer seguimiento a este tema (Comunicación escrita, Agencia SNU, Nacional, 2023).

#### Institucionales y gobernanza

***Hallazgo SR2. La alta rotación de funcionarios públicos en el territorio generó una fragmentación lo cual dificultó desde la institucionalidad contar con una mirada integral de los proyectos que reconociera los esfuerzos y los trabajos realizados y su continuidad.***

Como se evidenció en la interlocución con actores territoriales y contrastando con la perspectiva de las personas a nivel nacional, los cambios constantes en los funcionarios, procesos político-judiciales como por ejemplo la encarcelación del alcalde de Riosucio o del gobernador del Chocó, Ariel Palacios, y la asignación del funcionario encargado –mientras el Gobierno Nacional, vía decreto, designó a la nueva persona a cargo de la Gobernación- afectaron los procesos que se han llevado a cabo, tanto Carmen del Darién como en Riosucio, para los diferentes componentes. En este sentido, la falta de una mirada integral se debió a la pérdida de experiencia y conocimiento acumulado por el cambio de equipo, dificultades que surgieron en la coordinación y comunicación entre los actores relevantes, entre otros, que pueden poner en riesgo la sostenibilidad. Como se expresó en una entrevista:

Yo creo que la sostenibilidad siempre se ve comprometida precisamente por la altísima rotación de personal que tienen la institucionalidad y sobre todo en Chocó. Entonces, no más desde el nivel departamental, con quienes también pues obviamente tenemos interlocución para posicionar estos temas, el gobernador que fue elegido mediante voto popular estuvo en la cárcel acaba de salir de la cárcel y la semana pasada el ministerio de interior lo ratificó nuevamente en su cargo. Entonces, sin tener en cuenta este cambio en ese periodo en el que estuvo de vacaciones fueron tres gobernadores encargados que pasaron por ahí, cada uno con su gabinete, con cambios. Entonces esto es muy complicado para poder garantizar sostenibilidad. (Entrevista, Agencia SNU, nacional, 2023)

En algunos casos se interrumpieron los procesos por la necesidad de tener que socializar “el discurso tres o cuatro veces” debido a la rotación de personal (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023) y la institucionalidad mostró reacia a continuar con el apoyo hacia los diferentes proyectos o a priorizar las iniciativas, particularmente en materia de política pública. Lo anterior se ha reflejó tanto en Riosucio como en Carmen del Darién en la falta de la puesta en marcha efectiva de la ley 1257 y las rutas de atención a violencias basadas en género, la falta de confianza en la institucionalidad y su relación precisamente con las bajas denuncias de VBG (Ficha de observación, Territorial, 2023). Esto se debió, en particular, a la falta de implementación y de materialización de la Política Pública de Equidad y Género, pues las autoridades locales recibieron los planes decenales e inclusive las propias organizaciones de mujeres hicieron esfuerzos por socializar y entregar esto, pero los funcionarios aplazaron las reuniones y no se han comprometido (Grupo Focal, Beneficiarias, Territorial, 2023).

En el caso de las acciones de articulación con la Secretaría de Educación también se dieron muchos cambios de personal, no solo con respecto al secretario, sino también en el propio equipo de trabajo de la institución. En este sentido, se encontraron, por ejemplo, atrasos en las contrataciones y en el convenio con la universidad. Expresado por los mismos actores:

El problema que tienes siempre en Chocó es que la Secretaría de Educación cambia cada tres o cuatro meses, ¿no? Y lo que te pediría es que por favor revisen cuántos secretarios de educación hubo durante todo el proyecto. No solamente de educación, sino aquellos secretarios con los que hayan tenido relación el proyecto interagencial. Y eso es importante porque el ejercicio, al menos desde que yo estuve, reinició un par de veces porque el equipo cambia. Entonces, digamos que en términos del trabajo con la Secretaría siempre ha sido un trabajo muy cercano. Nosotros como UNICEF siempre lo tenemos, pero pues ahí ya había empezado un diálogo. Tuvimos que volverlo a empezar después cuando volvió a cambiar el secretario. Tuvimos que volverlo a empezar después cuando cambió el equipo. Y estábamos en ese momento, en ese proceso ya de entrega de todo. (Entrevista, Agencia SNU, nacional, 2023)

De esta manera, la alta rotación de los funcionarios amenaza la sostenibilidad del proyecto porque limita la continuidad de las iniciativas, aumenta el riesgo de que se cambien o modifiquen en su lógica original y/o que se requiera de períodos de aprendizaje y apropiación por parte de los nuevos funcionarios y que se pierda la historia de los proyectos, evitando que puedan abordarse desde perspectivas integrales.

### *Compromiso y apropiación*

***Hallazgo SR3. Los procesos comunitarios y el trabajo de organizaciones de base de amplia trayectoria en el territorio, al estar vinculada a temas que desarrolla el proyecto y sus componentes, genera mayor compromiso entre las personas beneficiarias.***

Las iniciativas de este proyecto se articularon y recogieron trabajos previos de organizaciones sociales que han logrado dinamizar y comprometer más a las personas que hacen parte de estas, generando así, una participación mucho más activa. Lo anterior es importante leerlo a la luz de un elemento transversal y es que dichas organizaciones trabajan por *procesos*. Así, estas personas reiteraron su compromiso y cómo este va más allá de proyectos o de iniciativas puntuales, son temas que ya han venido trabajando desde antes y que esperan que sigan a mediano y largo plazo. Como comentaron personas entrevistadas:

Nosotras hemos venido en un proceso de formación con la red departamental de mujeres Chocoanas hace más de 20 años, y la red como es conocedora de estas oportunidades prioriza según los municipios. (Grupo focal, Mujeres Beneficiarias, Territorial, 2023)

Por ejemplo, la Red Departamental de Mujeres Chocoanas cuenta con un trabajo de base fuerte en el que identifica nuevos liderazgos de mujeres en los territorios para formarlas a través de su escuela de formación política enfocando su trabajo a través de "monitoras" destinadas de manera municipal para ampliar la red y la participación. Algunas mujeres de las iniciativas de reconciliación hicieron parte de la escuela y se trata de una potencialidad para que dichos esfuerzos se sigan manteniendo (Entrevista, Agencia SNU, Territorial, 2023). Por el contrario, para las iniciativas de Emprendimiento de Confecciones en Carmen del Darién y la tienda comunitaria en Riosucio, se observa que las organizaciones se constituyeron únicamente con la llegada del proyecto, lo cual ha generado problemas y una participación limitada. En ambas organizaciones se registraron problemas de comunicación, participación y conflictos de interés lo cual han puesto en peligro la misma existencia y operación de las iniciativas (Grupo focal, Mujeres Beneficiarias, Territorial 2023).

De igual forma, si bien la construcción de los planes de etnodesarrollo estuvo a cargo del Instituto de Investigaciones Ambientales del Pacífico, el ejercicio se realizó de manera comunitaria con diferentes

actores entre los cuales se encontraban Consejos Comunitarios, organizaciones sociales locales las cuales, desde su experiencia y trabajo en el territorio, estuvieron comprometidos con sacar adelante dichos planes, pero atendiendo a una perspectiva situada de sus propias necesidades e intereses desde sus propios procesos. En palabras de un investigador:

Los planes de etnodesarrollo se han venido construyendo porque todavía estamos en formulación y construcción de esto. Construcción comunitaria, donde hemos tenido a bien la implementación de una guía metodológica que parte de los cinco ejes del desarrollo. Hemos venido pues realizando mesas de trabajo en las comunidades, que han sido una construcción participativa, en la cual han participado entidades como ONU Mujeres, la Corporación, los consejos comunitarios en pleno. Ha sido una construcción muy dinámica, en la cual nos ha permitido ir sacando adelante esta etapa. (Entrevista, Privado. (Entrevista, Institución, Territorial, 2023)

En particular, se resalta el trabajo de las mujeres, quienes tuvieron una participación muy activa con el fin de que los planes de etnodesarrollo contaran con un enfoque de género transversalizado que permitiera su empoderamiento. Lo anterior para derrumbar roles tradicionales de género- como que su labor únicamente es ser ama de casa- y lograr que accedan a posiciones de toma de decisiones comunitarias como el cargo de representante legal de los Consejos Comunitarios.

Igualmente, las iniciativas desarrolladas en el marco de Bogando el PDET, gracias a la realización de los Acuerdos de Subvención de Bajo Valor con organizaciones del territorio, lograron una apropiación de la comunidad de diferentes iniciativas para fortalecer el tejido social, recuperar tradiciones, crear espacios de convivencia, de recreación, de cultura. De forma que tanto en el medio, el acuerdo con una organización local, como con el fin, contribuir a la convivencia, la cultura y la reconciliación, se logró que fueran iniciativas que involucraran a la comunidad, de forma que pudieran ser iniciativas apropiadas por ellos.

Así, el compromiso de las personas en el territorio- y su confluencia con el trabajo de organizaciones de base y consejos comunitarios- con las iniciativas del proyecto es crucial para asegurar su sostenibilidad, ya que su participación activa y apropiación de las acciones fortalecen el tejido social y generan un sentido de responsabilidad y pertenencia hacia el proyecto. Cuando las personas se sienten involucradas y empoderadas, se convierten en agentes de cambio que impulsan la continuidad y el éxito a largo plazo de las intervenciones. Además, su participación garantiza que las iniciativas sean contextualmente relevantes, respondiendo a las necesidades y realidades locales, lo que contribuye a la efectividad y perdurabilidad del proyecto en el tiempo.

**Hallazgo SR4. Las capacitaciones proporcionadas por el proyecto incrementaron los conocimientos de las personas beneficiarias e incluso contribuyeron a impulsar nuevos liderazgos, fomentando la sostenibilidad de las acciones emprendidas. Por otra parte, en algunos casos puntuales las personas beneficiarias manifestaron que les hicieron falta más formaciones para alcanzar la sostenibilidad de las iniciativas.**

Las capacitaciones brindadas por el proyecto abarcaron un amplio número de temas, tanto en temas de género, como en trayectorias educativas, en no discriminación, pero también en temas organizacionales para las organizaciones socias y de gestión de proyectos o manejo audiovisual. Estas capacitaciones contribuyeron a dejar conocimientos de diferente tipo en territorio, que al estar vinculado a instituciones o personas con roles de liderazgo contribuye a que permanezca en el tiempo y pueda ser replicado posteriormente.

Están los materiales que ellos ya tienen, está la experiencia de la iniciativa y esa iniciativa, por ejemplo, que montaron una emisora. Ahí empezaron a montar la emisora, pero ahí habría que aprovechar a desarrollarla con una buena capacitación en la parrilla de programación, etc. (Entrevista, Socio Implementador, Territorial, 2023)

Están las iniciativas, está todo el proceso de trayectoria, están los docentes formados, están los directivos formados porque algunos los cambian, está la expedición de la Universidad del Campo, están las empresas que recibieron a estos chicos para hacer las prácticas, algunos de los cuales los contrataron porque además de que algunos de motocropi les pagaron a los chicos, otros siguieron trabajando en esas bodegas, en esas empresas, que podrían, ya con esa experiencia ... podrían seguir recibiendo chicos para hacer sus prácticas. (Entrevista, Socio Implementador, Territorial, 2023)

Por otra parte, en algunos casos el aumento de capacidades se encuentra con riesgos que afectan su desarrollo a futuro, como lo advierten las propias personas en los territorios. Como sentencia desde una agencia:

Pues se han reforzado los escenarios, por ejemplo, de formación o de fortalecimiento de capacidades, pero esto tiene un límite. Primero, por presupuesto, porque esto tiene una planeación inicial y si no salimos de esa planeación pues evidentemente va a ser problemático y digamos que llega el momento en el que ya no es posible generar un frente para esta coyuntura porque ya los tiempos de implementación han pasado, ya los presupuestos de las líneas destinadas a eso también se han agotado. Entonces creo que esta es una limitación bastante fuerte realmente. (Entrevista, Agencia SNU, nacional, 2023)

Por ejemplo, durante el trabajo de campo se halló que se realizaron capacitaciones en el marco de las iniciativas de ambos componentes. Para el de género, las mujeres en Carmen del Darién en el Emprendimiento de Confecciones recibieron capacitaciones básicas sobre confecciones (medidas, cortes, manejo de máquinas como) y por parte del SENA también recibieron formación en temas contables y de administración. Por su parte, el componente PDET-en particular *Bogando el PDET*- las socias de Mujeres Tejiendo Paz también recibieron instrucción en bordar y tejer. Sin embargo, desde ambas iniciativas advierten la limitación que tienen estas capacidades. Para la primera, comentan que, además de insumos inadecuados e irregulares, las capacitaciones que recibieron fueron muy básicas e inclusive les quedaron debiendo una sobre técnicas de confección, razón por la cual no han podido responder a las necesidades y pedidos que les han hecho potenciales clientes (Grupo focal, mujeres beneficiarias, territorio, 2023). Para la segunda, se halló una ausencia de capacitaciones integrales que les permitiera confeccionar y no sencillamente quedarse en bordar y tejer. En sus propias palabras:

Sería bueno que, a parte del tejido, nos gustaría que enviaran a alguien que nos enseñara a manejar las máquinas de coser, aprovechando que ahí están. Por ejemplo, en los tejidos, hay unos que llevan una tela abajo, entonces, sabiendo coser no tengo que ir donde el costurero a que me le ponga la tela y así tendríamos todo el proceso nosotras. (Grupo focal, Mujeres Beneficiarias, territorial, 2023)

Esta iniciativa con una vocación productiva, si no logran diversificar sus servicios y contar con los insumos y la maquinaria adecuada, es posible que no puedan responder a las necesidades y a las demandas de los clientes, resultando en un estancamiento comercial y productivo.

### *Estrategias de salida*

La estrategia de salida se refiere al plan que describe de qué manera se puede garantizar que el logro de los objetivos del proyecto sea sostenible una vez la implementación haya terminado y la organización implementadora se haya retirado (PNUD, 2021). Para la intervención integradora, se consideran transversales a la estrategia de salida los siguientes elementos: línea del tiempo de y estructura de la estrategia, descripción de las actividades de cierre, vínculos institucionales que darán continuidad a las actividades del proyecto, mecanismos de rendición de cuenta de la ciudadanía (Documento de Proyecto Reconciliación, 2021).

**Hallazgo SR5. En la formulación del proyecto se definió una estrategia de salida compuesta por diferentes elementos para los diferentes componentes del proyecto, y sus distintos componentes**

***se implementaron como se había planeado, aunque podría haber hecho falta un mayor nivel de socialización de los resultados de manera que llegarán a más personas o de forma más eficaz.***

En el Prodoc del proyecto se hizo énfasis como estrategia de salida para los últimos seis meses del proyecto en el fortalecimiento de capacidades de actores individuales e institucionales, en la entrega en funcionamiento a las entidades pertinentes de las diferentes obras ejecutadas, en la transferencia de conocimiento a individuos y entidades, en la aplicación de la línea de salida, en la socialización de resultados y en esta misma evaluación (MPTF, 2021). En cuanto a la implementación de esta estrategia de salida, en cuanto a las capacidades de individuos y entidades, se ha abordado en otras secciones de esta evaluación y se encontró que en general comunidades y entidades adquirieron capacidades y conocimientos, que además en muchos casos quedaron registrados en documentos, bien sea de los mismos planes o lineamientos que se buscaba cambiar, como en los planes de etnodesarrollo o la política de género, o bien en los documentos de apoyo para las trayectorias educativas. También se realizaron estrategias de rendición de cuentas y formación de grupos de operadoras, como en el caso de los espacios seguros. En el caso de las obras construidas, en los casos en que se tuvo evidencia a disposición se encontró que fueron entregadas en buenas condiciones, y que fueron bien recibidas por la comunidad. Por otro lado, en cuanto a la línea de salida, esta se aplicó y los resultados en cuanto a fortalecimiento organizacional se discuten en otro apartado de esta evaluación. Finalmente, en cuanto a socialización de los resultados, se dio una socialización con los consejos comunitarios y las autoridades, pero podría haberse realizado una estrategia de difusión más amplia con la comunidad, también en la medida en que, como se señaló en otro apartado, muchas personas siguen desconociendo los trabajos /o estrategias desarrolladas en el marco de los PDET. Es posible también que esta falta de una socialización más amplia haya impedido que algunas personas, incluso de la institucionalidad, sigan con percepciones negativas de la sostenibilidad del proyecto, como desde el punto de vista de una persona entrevistada:

Para mí tal vez un poquito complicado en tema de sostenibilidad es desde el inicio siento que no se cuadró un no se estableció una estrategia de salida de los diferentes actores del proyecto para generar esa sostenibilidad de las intervenciones y ese es el lugar donde se caen casi todos los proyectos sobre todo los de cooperación. Porque llegan las agencias hasta un lugar y hasta ahí quedan las organizaciones sueltas. [...] Entonces, ni en este proyecto ni en otro hubo esa estrategia de sostenibilidad, ni para instituciones, ni para organizaciones, ni para infraestructuras. Yo lo siento así. Tal vez es una apreciación un poco fuerte, pero no siento que nos la pensáramos desde la formulación y tampoco en el inicio de la implementación, donde yo estuve, y tampoco en esas reuniones interagenciales súper fuertes que les comentaba que no se escuchaba que nos pensáramos a futuro la sostenibilidad del proceso. (Entrevista, Entidad gubernamental, Nacional, 2023)

***Hallazgo SR6. El proyecto contó con procesos sistemáticos de gestión y socialización del conocimiento, como en el caso de las lecciones aprendidas y buenas prácticas que se registraron en los informes trimestrales.***

Por gestión del conocimiento se hace referencia a la utilización eficaz de las experiencias de los actores, la manera como se produce el conocimiento durante la implementación del proyecto, su sistematización y su socialización con el fin de aprovechar mejor los recursos y acortar los tiempos de ejecución gracias a que se parten de experiencias previas (PNUD, 2022). El proyecto realizó una documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas en los informes trimestrales, que se compartieron con las agencias participantes. En algunas ocasiones se realizó identificación de lecciones aprendidas con las comunidades. Algunos actores realizaron esfuerzos adicionales de gestión documental. Por ejemplo, la "Universidad al Campo" buscó precisamente documentar las experiencias de la prueba piloto. Dicho por ellos mismos:

[...] nosotros dejamos un documento de la experiencia, de sistematización de la experiencia, donde se

relata cómo pasó todo, qué hicimos, qué acordamos, qué escogimos a Uniminuto, qué hicimos, no sé qué.... Y qué recomendaciones hacer (Entrevista, Socio Implementador, nacional, 2023)

**Hallazgo SR7. Por otro lado, se identificaron espacios particulares destinados a la rendición de cuentas dirigidas a las personas de las comunidades.**

A pesar de esto, durante la evaluación se pudieron constatar esfuerzos particulares por generar espacios de rendición de cuentas por parte de diferentes actores, como las agencias del sistema de Naciones Unidas con el fin de poder no solo contextualizar los avances y resultados de los componentes, sino también generar procesos de transparencia. En este orden de ideas, para ello se destinaron espacios acordados interagencialmente para la socialización de resultados. Por otro lado, algunas agencias sostuvieron espacios adicionales de socialización para dar a conocer los avances en su trabajo.

## 7.2. Hallazgos

A continuación se presentan los hallazgos por cada uno de los criterios para el Proyecto de Reconciliación.

### Pertinencia (PR)

Tabla 14. Hallazgos Pertinencia Reconciliación

# Hallazgo	Hallazgo
PR1	La articulación de los componentes del proyecto de Reconciliación con las iniciativas PDET fue pertinente para dar respuesta a las necesidades de las comunidades, teniendo en cuenta que las acciones de los PDET fueron identificadas y priorizadas por las mismas comunidades en un amplio proceso de planeación participativa que se dio después de la firma del Acuerdo de paz.
PR2	Los criterios de selección de socios implementadores fueron pertinentes para responder a las necesidades del territorio, por priorizar la participación de profesionales y organizaciones sociales de base comunitaria con conocimiento y experiencia de trabajo en los procesos locales de los municipios priorizados.
PR3	Las líneas estratégicas y los componentes del Proyecto se alinearon con los objetivos del PDET, así como con 15 iniciativas establecidas en (i) el Plan de Acción para la Transformación Regional (PATR) Chocó y (ii) en los Pactos Municipales para la Transformación Regional (PMTR) de Riosucio y Carmen del Darién, aportando de esta manera a las prioridades de políticas públicas nacionales, departamentales y municipales en temas de género, educación, reconciliación y convivencia.
PR4	Los lineamientos del Proyecto fueron consistentes con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por esta agenda, especialmente con los ODS: 5° Igualdad de Género, 4° Educación de Calidad, 16° Paz, Justicia e Instituciones Sólidas, y 17° Alianzas para Lograr los Objetivos, y con las áreas estratégicas 1 y 3 del Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible 2020-2023.
PR5	El Proyecto fue pertinente al lograr retomar elementos claves de intervenciones pasadas, como el Proyecto "Confianza y Paz", incorporando antiguos socios implementadores, beneficiarios y lecciones aprendidas para construir un Proyecto relevante que respondiera a las problemáticas del territorio.
PR6	El Proyecto logró adaptarse relativamente bien a los cambios del contexto (tanto sociales, como económicos, políticos, ambientales y de salud pública) a través de estrategias como solicitudes de extensión del Proyecto y la reevaluación de objetivos.
PR7	Las estrategias y metodologías utilizadas para el diseño del Proyecto de Reconciliación fueron pertinentes cuando garantizaron espacios de consulta y participación de las comunidades priorizadas, de tal manera que éstas pudieron tomar decisiones sobre la hoja de ruta de las iniciativas; como lo evidencia la metodología de Biovida, en el componente de género.

Elaboración Isegoría

### Eficacia (KR)

Tabla 15. Hallazgos Eficacia Reconciliación

# Hallazgo	Hallazgo
KR1	El Proyecto de Reconciliación, con base en el Informe 2022, había logrado la mayoría de los objetivos inicialmente planteados, cumpliendo las metas, en 90% o más, para 13 de 15 indicadores, los cuales representan el 86,6% de los indicadores.
KR2	La mayoría de las iniciativas planteadas en el Proyecto se cumplieron, aunque algunos hubieran podido tener un mayor nivel de consolidación en su operación. Por ejemplo, los emprendimientos de organizaciones de mujeres, Biovida y el Centro de Confecciones, se conformaron con grupos de mujeres comprometidas, que los desarrollaron, sin

	embargo, sus integrantes manifestaron que enfrentan retos al no contar con todos los requerimientos para la operación y comercialización y, en esa medida, generar ganancias y mantener el compromiso de todas las asociadas.
KR3	Involucrar a la comunidad, a los consejos comunitarios y a 27 organizaciones de la sociedad civil del territorio desde la planeación y durante la ejecución y seguimiento fue valorado por diferentes actores como un factor que permitió alcanzar el cumplimiento de los objetivos del Proyecto, al trabajar con entidades reconocidas y lograr mayor compromiso e incluso apropiación. Otro factor que contribuyó al logro de los objetivos fue la confianza que tenía la comunidad en el SNU dada su presencia en el territorio desde 2017 con el Programa Confianza y Paz.
KR4	Al responder a los intereses y expectativas de las mujeres, de las personas jóvenes y a las preocupaciones de las comunidades por la juventud, el Proyecto logró el compromiso de estas poblaciones con el desarrollo y el cumplimiento de las acciones y los resultados definidos.
KR5	El proyecto se planteó con objetivos claros, una planeación bien definida, y flexibilidad para adaptarse tanto en contenidos y acciones de acuerdo con las consideraciones de la comunidad, como en los tiempos de la implementación, características que aportaron al cumplimiento de los objetivos.
KR6	El Proyecto incrementó las capacidades de las instituciones y organizaciones del territorio mediante iniciativas que fueron valorados como aprendizajes relevantes, como, por ejemplo, el fortalecimiento de las entidades gubernamentales para la construcción de políticas o el fortalecimiento de los conocimientos y capacidades de las 25 organizaciones de base con las que se firmaron acuerdos de subvención de bajo valor. Por otra parte, hubo discrepancias entre las expectativas de las organizaciones de base y las agencia del SNU en cuanto a lo que se podría lograr y al conocimiento de la otra parte.
KR7	El proyecto fortaleció las capacidades de los actores del territorio para fomentar el diálogo, el encuentro, la interacción y la convivencia entre los habitantes de la región.
KR8	El Proyecto se propuso fortalecer la política pública de equidad de género para lo cual aportó a la incidencia y el liderazgo de las mujeres y de las organizaciones de mujeres y fortaleció la participación de las mujeres en la construcción de paz y prevenir las VBG.
KR9	El proyecto se propuso que el diseño, ejecución y seguimiento de las acciones se co- diseñaran con las autoridades étnicas, fortaleciendo sus capacidades y promoviendo el surgimiento o consolidación de liderazgos.
KR10	El proyecto se propuso incorporar las necesidades e incrementar las oportunidades y competencias de los NNA fomentando aprendizajes, liderazgos y desmitificando estereotipos.
KR11	El Proyecto se propuso el fortalecimiento de capacidades de entidades garantes y titulares de derechos para gestar e implementar acciones que contribuyan a la garantía de los derechos y no discriminación.
KR12	El Proyecto consiguió la participación y liderazgo de las comunidades en la implementación y seguimiento de sus componentes se propuso la participación de todos los actores involucrados en el territorio para lo cual entregó información completa y oportuna a la comunidad y se fortalecieron las organizaciones como espacios de participación y de liderazgo. Sin embargo, actores evidenciaron que la participación se podía profundizar más con una consulta más amplia a actores locales, como los consejos menores y mayor cantidad de comunidades.
KR13	El Proyecto buscó fortalecer y promover espacios y metodologías de convivencia y reconciliación, así como a los representantes de las víctimas y las instancias de representación como las mesas de víctimas.
KR14	El Proyecto buscó intervenir siguiendo los parámetros de la acción sin daño y la sostenibilidad ambiental, para ellos entre otros, promovió la formación en ASD para el equipo y el respeto de la autonomía e individualidad humana en cada fase.
KR15	El Proyecto no consideró en el Prodoc el enfoque de discapacidad. Sin embargo, se encontró evidencia de participación de personas discapacitadas en algunas iniciativas.
KR16	El Proyecto de Reconciliación contribuyó al avance en los ODS que priorizó (4,5,16 y17) y a los planes estratégicos de las agencias que intervinieron con lo cual aportó a la construcción de un territorio más fortalecido y resiliente, en el que hay grandes carencias y retos por asumir.
KR17	El proyecto contribuyó a las prioridades nacionales establecidas en el CONPES 3918, en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas en la consolidación de un territorio marginado y priorizado tras los acuerdos de paz con los PDET y en general en la productividad, cierre de barreras, servicios y fortalecimiento institucional.

Elaboración Isegoría

## Eficiencia (ER)

Tabla 16. Hallazgos Eficiencia Reconciliación

# Hallazgo	Hallazgo
ER1	La asignación de recursos humanos con conocimiento y experiencia previa en áreas de trabajo y/o intervenciones con características similares a las del proyecto por parte de las agencias y de los socios implementadores redujo los tiempos de aprendizaje y, en esa medida, aportó a la eficiencia.
ER2	Si bien las actividades del proyecto contaron con una asignación en tiempo del recurso humano adecuada, en algunas ocasiones, como lo manifestaron las parteras de ASOREIDAPARDARIEN del Carmen del Darién, en ciertas visitas de acompañamiento algunos temas no se lograron abordar con un alcance acorde a sus necesidades. -Cuando se dieron estas limitaciones de tiempo, las organizaciones y las personas beneficiarias percibieron que no lograron adquirir todas las capacidades o el acompañamiento necesario para realizar las gestiones que les correspondían. De la misma forma, en algunas iniciativas como los Emprendimientos de Mujeres en Reciclaje y Confecciones, el Proyecto no logró dar

	acompañamiento durante la etapa inicial de la operación.
ER3	El proyecto, a través de un trabajo arduo y articulado en mesas de trabajo, generó acciones colaborativas y complementarias entre las agencias, que contribuyeron al cumplimiento de los objetivos de los componentes y aportan a los mandatos de las agencias como lo evidencian Bogando el PDETE o el documento de enfoque de género del Proyecto. De la misma forma hubo colaboración en temas técnicos y operativos entre las agencias, que en el caso específico de las iniciativas de generación de ingresos y empoderamiento económico de las mujeres hubieran podido tener mayor alcance. De la misma forma, en aspectos operativos principalmente, hubo algunas oportunidades para lograr mayores sinergias de los socios implementadores con acciones e iniciativas de los componentes a los que no estaban directamente vinculados.
ER4	La planeación y el seguimiento de los recursos financieros fue clara y transparente, se entregaron a las agencias y a los socios implementadores de acuerdo con lo que estaba previsto y, cuando se requirió, hubo flexibilidad para reasignar recursos entre rubros aportando así a la eficiencia.
ER5	El Proyecto apalancó recursos del sector privado y del gobierno lo cual permitió aumentar el alcance de algunas iniciativas, sin embargo, para muchos actores los aportes e incluso en algunos casos, la participación de las entidades gubernamentales, fueron limitados frente a sus competencias para el desarrollo de estos territorios, caracterizados por carencias apremiantes.
ER6	Se identificaron retrasos en la implementación de actividades del proyecto explicadas por razones internas asociadas a cambios o ajustes a los diseños inicialmente planeados, alta rotación del personal o posiciones vacantes; y externas relacionadas con condiciones climáticas o del conflicto en el territorio, lo cual generó la necesidad de mayores tiempos frente a los inicialmente estimados en algunas actividades, y que terminó en la ampliación en tiempo de la ejecución del proyecto en nueve (9) meses.
ER7	La ejecución financiera del Proyecto fue del 92% con corte a diciembre de 2022 y en promedio el 63% de los recursos se ejecutaron a través de transferencias y grants a contrapartes como organizaciones del territorio seleccionadas por concurso en el caso de Bogando el PDETE o de organizaciones que implementaron las obras de infraestructura comunitaria y educativa, postuladas por los consejos comunitarios.
ER8	Los Comités se constituyeron en espacios relevantes para establecer y socializar los avances del Proyecto y, en ese sentido, para contribuir al seguimiento con la participación de los distintos actores involucrados desde sus diferentes roles. Igualmente, facilitaron la toma de decisiones.
ER9	Hubo reconocimiento al liderazgo del PNUD para la construcción y desarrollo del monitoreo frente a la definición y gestión de los indicadores, pese a lo anterior, se enfrentaron desafíos importantes para lograr la consolidación de los reportes en contenidos y en los tiempos establecidos, considerando la cantidad y diversidad de agencias, entidades y organizaciones involucradas.
ER10	Los Comités y los reportes de seguimiento se constituyen en herramientas que permitieron enriquecer la rendición de cuentas, la cual se realiza principalmente con los socios implementadores, los ejecutores de acuerdos y las comunidades con una periodicidad bimestral.
ER11	La comparación de medias estadísticas entre los beneficiarios y no beneficiarios al finalizar el Proyecto mostró resultados en el sentido esperado frente a variables estratégicas del Proyecto como la generación de confianza, la aproximación y percepción frente a la comunidad para la resolución de conflictos o situaciones problemáticas. Por otra parte, si bien hay resultados esperados en la confianza frente a la implementación del pilar 8 del PDET no sucede lo mismo para el pilar 4 y para acciones dentro de este pilar promovidas desde el Proyecto.

Elaboración Isegoría

## Coordinación (CR)

Tabla 17. Hallazgos Coordinación Reconciliación

# Hallazgo	Hallazgo
CR1	El proyecto definió desde un inicio un mecanismo de gobernanza, así como los aportes de las agencias al objetivo general del proyecto por medio de proyectos complementarios, aunque independientes. Se encontraron limitaciones a una mayor integración interagencial programática debido a los mandatos y experticias propios de las agencias, los presupuestos y las metas independientes. A nivel operativo y territorial, el Proyecto logró una coordinación interagencial a través del comité dispuesto para tal fin y de puntos focales en terreno, como en el caso de la consecución de prácticas para los estudiantes de la Universidad al Campo donde todas las agencias aportaron su esfuerzo. Sin embargo, en algunos actores manifestaron que hizo falta mayor comunicación y coordinación integradora en terreno.
CR2	El proyecto logró una coordinación amplia con los diferentes actores del territorio a través de los comités dispuestos para tal fin, logrando el compromiso de la comunidad y la inclusión de actores que en espacios como los consejos comunitarios a veces no se incluyen, como las mujeres. Sin embargo, surgieron retos puntuales en la relación con algunos actores que dificultaron el logro de algunos resultados, como con la alcaldía de Riosucio en la consecución del predio para el emprendimiento Biovida.

Elaboración Isegoría

## Sostenibilidad (SR)

Tabla 18. Hallazgos Sostenibilidad Reconciliación

# Hallazgo	Hallazgo
SR1	El contexto de orden público, el recrudescimiento de las dinámicas de seguridad producidas por los actores armados en los territorios y las posibilidades de su posible declive se configuraron como una amenaza para el funcionamiento a largo plazo de las iniciativas del proyecto.
SR2	La alta rotación de funcionarios públicos en el territorio generó una fragmentación lo cual dificultó desde la institucionalidad contar con una mirada integral de los proyectos que reconociera los esfuerzos y los trabajos realizados y su continuidad.
SR3	Los procesos comunitarios y el trabajo de organizaciones de base de amplia trayectoria en el territorio, al estar vinculada a temas que desarrolla el proyecto y sus componentes, genera mayor compromiso entre las personas beneficiarias.
SR4	Las capacitaciones proporcionadas por el proyecto no solamente se refirieron a aspectos técnicos que incrementaron los conocimientos de las personas beneficiarias, sino que además en algunos casos impulsaron nuevos liderazgos, fomentando así la sostenibilidad de las acciones emprendidas. Por otra parte, en otros casos, a pesar de haber recibido capacitaciones y de haber hecho parte de procesos formativos durante la implementación del proyecto, algunas personas beneficiarias no consideran que puedan mantener las iniciativas de manera autónoma y responder a las necesidades que han surgido.
SR5	En la formulación del proyecto se definió una estrategia de salida compuesta por diferentes elementos para los diferentes componentes del proyecto, y sus distintos componentes se implementaron como se había planeado, aunque podría haber hecho falta un mayor nivel de socialización de los resultados de manera que llegarán a más personas o de forma más eficaz.
SR6	El proyecto contó con procesos sistemáticos de gestión y socialización del conocimiento, como en el caso de las lecciones aprendidas y buenas prácticas que se registraron en los informes trimestrales.
SR7	Por otro lado, se identificaron espacios particulares destinados a la rendición de cuentas dirigidas a las personas de las comunidades.

Elaboración Isegoría

### 7.3. Conclusiones

#### Pertinencia (PR)

1. Los componentes del Proyecto de Reconciliación fueron pertinentes para abordar las necesidades particulares de las distintas poblaciones beneficiarias de las comunidades de Riosucio y Carmen del Darién como son mujeres; niños, niñas y jóvenes estudiantes; los 4 Consejos Comunitarios y la Asociación que los reúne -ASCOBA-; funcionarios gubernamentales; y organizaciones sociales de base que trabajan por la igualdad de género, la atención a VBG, la memoria de las víctimas, la reconciliación y la construcción de paz, así como la estabilización del territorio y el fortalecimiento institucional; al estructurar sus acciones con base en los PMTR y los PATR y por esa vía se articularon con las iniciativas PDET, construidas a partir de un amplio proceso participativo de planificación territorial, mediante el cual las comunidades identificaron sus necesidades y priorizaron las acciones para solucionarlas.
2. Los criterios de selección de los socios implementadores fueron pertinentes para abordar las necesidades específicas de los territorios focalizados al priorizar la participación de profesionales, organizaciones sociales de base e instituciones con reconocimiento, conocimiento y experiencia local. Esto permitió fortalecer las capacidades técnicas y organizativas de las comunidades beneficiarias y se tradujo en apropiación, compromiso y voluntad de trabajo en las iniciativas del Proyecto por parte de las comunidades.
3. El Proyecto de Reconciliación fue pertinente para los propósitos de la política pública. Al estructurar sus acciones con los PMTR y los PATR y en esa medida con las iniciativas PDET, el Proyecto se articuló y contribuyó a las políticas públicas nacionales, departamentales y municipales en temas de género, educación, reconciliación y convivencia. En concreto, el componente de género del Proyecto impulsó iniciativas del 8° pilar PDET, de "Reconciliación,

Convivencia y Construcción de Paz”, y apoyó el desarrollo de la política pública de género. Por su parte, el componente de educación impulsó la política pública de educación media en el departamento del Chocó, y sirvió para fortalecer las capacidades institucionales y docentes. El Proyecto también resultó pertinente al impulsar la implementación de los Acuerdos de Paz, y en particular de la Reforma Rural Integral, por medio del desarrollo económico, social y ambiental de los municipios priorizados. Se destaca la estrategia “Bogando por el PDET” que permitió fortalecer procesos organizativos de la sociedad civil promoviendo encuentros de reconciliación y fortaleciendo capacidades de gestión, liderazgo y articulación con aliados estratégicos. El Proyecto se articuló con la política pública de Reconciliación, Convivencia y No Estigmatización, promoviendo espacios de reconocimiento de derechos ciudadanos, articulación institucional, erradicación de estigmatización y discriminación, participación en el derecho a la paz, y apropiación social de la memoria histórica.

4. El Proyecto se definió como un esfuerzo que buscaba abordar las brechas históricas de desigualdad, disminuir la pobreza y construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas. En ese sentido, fue pertinente al alinearse con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y con sus respectivos ODS (como el 5°, Igualdad de Género; el 4°, Educación de Calidad; el 16°, Paz, Justicia e Instituciones Sólidas; y el 17° Alianzas para lograr los objetivos). Sus acciones además fueron relevantes para fortalecer la misión y el trabajo del Fondo Multidonante en Colombia, así como de las Agencias del SNU involucradas en su implementación. El Proyecto además contribuyó a la implementación de la reforma del SNU en tanto: (I) creó eficiencias y sinergias entre las organizaciones implementadoras, las instituciones estatales, el sector privado y otras entidades asociadas y (II) alineó las acciones de los donantes con las prioridades nacionales, para aportar a la estabilización de las regiones más afectadas por el conflicto y prevenir el (re)surgimiento de nuevos ciclos de violencia.
5. La incorporación de estrategias y lecciones aprendidas de intervenciones anteriores permitió aprovechar las experiencias exitosas y evitar errores, contribuyendo a la pertinencia y relevancia del Proyecto. En particular, se destacó la importancia de apoyar la continuidad de procesos y vínculos sociales generados a partir de proyectos anteriores, como el Programa “Confianza y Paz”, ejecutado en Riosucio y Carmen del Darién entre el 2017 y 2020. Esta continuidad se evidenció en el aporte de actores como Corpoeducación, con su trabajo de protección de trayectorias educativas, o la RedMUCHO, con su labor de promover la participación de las mujeres y la creación de espacios seguros para su empoderamiento y protección. El enfoque del MPTF identifica problemas y fallas para su mejora, refleja un interés por aprendizaje y la búsqueda de mejores resultados.
6. Las estrategias usadas para el diseño del Proyecto de Reconciliación son pertinentes, siempre y cuando garanticen espacios de consulta y recurran a metodologías participativas con las comunidades intervenidas. Esto permite que las personas beneficiarias aporten sus ideas y conocimientos sobre los contextos locales, y que participen en la toma de decisiones sobre los proyectos, garantizando que los componentes se ajusten a sus particularidades y sean más efectivos en la búsqueda de soluciones y resultados. La articulación entre la ART, las Agencias del SNU, los Consejos Comunitarios y ASCOBA facilitó esa participación y la representación adecuada de las comunidades, aunque en algunos casos los beneficiarios mencionaron que hizo falta mayor participación directa, y no tanto por representatividad. En el componente de género se destaca la metodología utilizada por la RedMUCHO para seleccionar las iniciativas productivas a implementar en Riosucio y Carmen del Darién, porque permitió la participación efectiva de las mujeres en el diseño y selección de sus propias iniciativas, sin dejar a un lado el componente técnico, a través de estudios de viabilidad realizados con el SENA y otros

actores.

### Eficacia (KR)

1. El proyecto cumplió con la gran mayoría de los objetivos y productos, a lo que contribuyó un diseño claro del proyecto, el desarrollo de iniciativas solicitadas por la comunidad en los PDET, el darle participación a las autoridades y organizaciones locales en su diseño, ejecución y seguimiento, la atención a actores que anhelaban oportunidades como jóvenes y mujeres, la confianza que había en el SNU gracias a su presencia en territorio desde 2017 y la flexibilidad del Proyecto para adaptarse a los cambios.
2. El Proyecto cumplió con el objetivo de fortalecimiento de conocimientos y capacidades para entidades y organizaciones. La ART, los municipios y consejos comunitarios obtuvieron capacidades y conocimientos en transversalización y políticas públicas de género, y en el fortalecimiento de los planes de etnodesarrollo. Las seccionales educativas a nivel regional y municipal, así como las instituciones educativas, obtuvieron herramientas, capacitaciones y asesorías para fortalecer la protección de las trayectorias educativas y transmitir este conocimiento. Las organizaciones sociales del territorio fortalecieron sus capacidades de gestión al diseñar e implementar proyectos, incrementaron sus conocimientos mediante capacitaciones en gestión y temas audiovisuales, entre otros, y surgieron nuevos liderazgos.
3. El proyecto logró el fortalecimiento del tejido social y contribuyó a la reconciliación y convivencia al desarrollar a través de la misma comunidad y organizaciones de territorio iniciativas de convivencia, integración, cultura, como torneos deportivos, espacios y equipos adecuados para la transmisión y difusión de la cultura, la educación, además de fortalecer las instituciones de paz. A nivel personal esto se reforzó mediante formaciones a jóvenes y padres de familia en convivencia, no discriminación, género.
4. El proyecto produjo reacciones positivas en la comunidad, cambió la percepción y la confianza entre quienes participaron en el proyecto. Surgieron nuevos liderazgos, los jóvenes ampliaron sus perspectivas, y en general las personas obtuvieron conocimientos de acuerdo con el proyecto en el que participaron, además de habilidades blandas. Por otra parte, en la población en general no cambió la percepción sobre el PDET y/o la confianza en general, a pesar de que el proyecto comunicó sus resultados a representantes de la comunidad.
5. En iniciativas puntuales como, los emprendimientos de reciclaje y confecciones, cabría haberlos consolidado y dejarlos en una fase más avanzada de funcionamiento en la medida en que todavía tenían varias dificultades para su adecuado funcionamiento.
6. El proyecto diseñó e implementó enfoques transversales bien definidos en género; niñas, niños y adolescentes; derecho a la participación; étnico; víctimas del conflicto; y derechos humanos, en la medida en que se incorporaron desde el diseño hasta la implementación de una mayoría de los componentes del proyecto y sus iniciativas. Por otra parte, aunque se realizaron aportes importantes en el enfoque de género, se entiende que estas acciones son un inicio para contribuir a cambiar el machismo arraigado que persiste en el territorio. Por otro lado, el enfoque de sostenibilidad ambiental no se incluyó en el diseño, pero en la implementación se realizaron acciones significativas en pro del medioambiente del territorio. El proyecto no contó con un enfoque de discapacidad.
7. Los resultados del Proyecto contribuyeron al avance de los ODS priorizados (4,5, 16 y 17), a los pilares 4 y 8 del PDET, a las acciones definidas por ONU Mujeres, PNUD y UNICEF en sus

respectivos planes estratégicos 2022-2025 y del programa país del PNUD; así como a prioridades del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, y dos de las tres grandes prioridades del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible Colombia 2020-2023.

### Eficiencia (ER)

1. El Proyecto fue eficiente al asignar recursos humanos con conocimiento y experiencia previa en áreas de trabajo y/o intervenciones con características similares a las del proyecto por parte de las agencias y de los socios implementadores. Esto permitió reducir los tiempos de aprendizaje para realizar las actividades en términos técnicos y operativos como la lectura y entendimiento del territorio en aspectos culturales, sociales, políticos y económicos; la generación de confianza y el relacionamiento con las entidades y organizaciones locales y los beneficiarios y el conocimiento y/o experiencia de acciones probadas y viables para el territorio.
2. En algunas ocasiones la asignación en tiempo del recurso humano a los componentes es insuficiente frente a la requerida lo que genera que las organizaciones y las personas beneficiarias no logren adquirir integralmente las capacidades o el acompañamiento necesario para realizar las gestiones que les corresponden y en esa medida generan demoras o la no finalización de las acciones. Esto se evidenció principalmente en los acompañamientos técnicos y operativos a las organizaciones y a las personas beneficiarias para temas asociados al desarrollo de capacidades administrativas en aspectos relacionados con la presentación de informes a las agencias (ver contenidos técnicos, soportes, lenguaje, etc); formalización de las organizaciones; procesos de cotización, compras y legalizaciones, entre otros
3. Algunas actividades al no lograr un acompañamiento del proyecto durante la etapa inicial de la operación, es decir cuando se cumplen todas las condiciones y características planeadas, pusieron en riesgo la eficiencia de los recursos como ocurrió con los Espacios Seguros las mujeres no habían tenido la posibilidad de operarlos con todos los elementos definidos en el proyecto.
4. El proyecto generó acciones colaborativas y complementarias entre las agencias que contribuyeron al cumplimiento de los objetivos de los componentes y aportan a los mandatos de las agencias. Así través de Bogando el PDET, se promovieron el desarrollo de niños, niñas y jóvenes en ámbitos deportivos y culturales o el empoderamiento de las mujeres y de esta forma aportaron a los mandatos de Unicef y de ONU Mujeres, respectivamente. Igualmente, las agencias apoyaron a UNICEF mediante la gestión de pasantías que contribuyeron a las trayectorias educativas de los jóvenes. De la misma forma hubo colaboración en temas técnicos y operativos entre las agencias. Sin embargo, este tipo de colaboraciones no fueron sistemáticas ni de gran alcance.
5. La planeación y el seguimiento de los recursos financieros fue clara y transparente y flexible cuando hubo que reasignar recursos entre rubros. La ejecución financiera del Proyecto fue satisfactoria (92% con corte a diciembre de 2022) y en promedio el 63% de los recursos se ejecutaron a través de transferencias y grants a contrapartes.
6. El Proyecto apalancó recursos del sector privado y del gobierno lo cual permitió aumentar el alcance de algunas iniciativas, sin embargo, para muchos actores los aportes gubernamentales fueron limitados frente a sus competencias para el desarrollo del territorio.
7. Se identificaron retrasos en la implementación de actividades del proyecto explicadas por razones internas asociadas a cambios o ajustes a los diseños inicialmente planeados, alta

rotación del personal o posiciones vacantes; y externas relacionadas con condiciones climáticas o del conflicto en el territorio. Estos retrasos generan ineficiencias lo cual generó la necesidad de mayores tiempos frente a los inicialmente estimados en algunas actividades, y que terminó en la ampliación en tiempo de la ejecución del proyecto en nueve (9) meses. Esta situación fue relativamente frecuente en las iniciativas de los distintos componentes, vale la pena analizarle porque puede originarse en una mala estimación de los tiempos.

8. El liderazgo del PNUD para la construcción y desarrollo del monitoreo frente a la definición y gestión de los indicadores, pese a lo anterior, se enfrentaron desafíos importantes para lograr la consolidación de los reportes en contenidos y en los tiempos establecidos, considerando la cantidad y diversidad de agencias, entidades y organizaciones involucradas. Igualmente, se encontró que no siempre los informes de las iniciativas fueron compartidos con otros actores vinculados al Proyecto.
9. Los beneficiarios tuvieron mayores niveles de generación de confianza, de aproximación y percepción frente a la comunidad para la resolución de conflictos o situaciones problemáticas. Por otra parte, si bien hay resultados esperados en la confianza frente a la implementación del pilar 8 del PDET no sucede lo mismo para el pilar 4 y para acciones dentro de este pilar promovidas desde el Proyecto.

### Sostenibilidad (SR)

1. El proyecto logró un fortalecimiento de las capacidades, empoderando a la comunidad, las organizaciones locales y las instituciones gubernamentales para abordar de manera más efectiva los desafíos y contribuir al desarrollo y la convivencia en la región, contribuyendo así a que los beneficios de la intervención perduren en el tiempo. El proyecto facilitó la capacitación y formación de actores clave en el territorio, incluyendo funcionarios gubernamentales locales, organizaciones de base y miembros de la comunidad. Estas capacitaciones abarcaron una amplia gama de temas, desde la construcción de políticas hasta la transversalización del enfoque de género, lo que contribuyó al desarrollo de habilidades técnicas y de gestión. Se promovió una mayor participación activa de la comunidad en la toma de decisiones y la ejecución de proyectos, gracias a la participación de la comunidad y la creación de espacios de diálogo y encuentro, lo que fortaleció las habilidades blandas y el liderazgo de los miembros de la comunidad. Los acuerdos de subvención de bajo valor contribuyeron al fortalecimiento de las capacidades organizativas y administrativas de las organizaciones beneficiarias, a la vez que produjeron cambios significativos en sus comunidades. Se realizaron más de 80 alianzas con actores del territorio a través de las cuáles no solo se implementaron componentes del proyecto, sino que se fortalecieron sus capacidades de gestión e incidencia en el territorio. Finalmente, se promovió la generación de capacidades a través de la asesoría en lineamientos, planes y programas, tanto en género como en educación.
2. Con respecto al Proyecto de Reconciliación y la sostenibilidad de sus componentes, los principales riesgos identificados estuvieron relacionados con la seguridad y la situación de orden público del Bajo Atrato, y los de índole institucional y de gobernanza de las entidades municipales. Con respecto al primer riesgo, específicamente, se observó que las mujeres y las comunidades étnicas del Bajo Atrato son los grupos afectados por estas condiciones, ocasionando restricciones en la movilidad, poniendo en riesgo su integridad física y generando preocupación por posibles extorsiones a las iniciativas de los componentes. Por otro lado, con respecto al riesgo institucional y de gobernanza, la alta rotación de funcionarios territoriales, los procesos político-judiciales como la destitución del anterior gobernador chocono dificulta

la posibilidad de generar una mirada integral de los proyectos desde la institucionalidad. Como consecuencia, se pueden generar procesos de pérdida de conocimiento y de experiencia, se realzan problemas de comunicación y de coordinación entre las diferentes instituciones, resultando en posibles cambios de la lógica de los proyectos y posicionándose como retos para generar una apropiación por parte de los funcionarios que termina por impactar directamente en la sostenibilidad de las acciones.

3. Por otro lado, con respecto a la selección de socios implementadores locales, ésta demostró ser una estrategia acertada en el contexto del Proyecto por dos razones. En primer lugar, estos socios han desempeñado un papel fundamental al facilitar el acceso al territorio y generar confianza entre las personas beneficiarias. De esta manera, su conocimiento de primera mano del entorno y sus relaciones establecidas han permitido una comprensión más completa de las dinámicas locales y una respuesta más adecuada a las necesidades y desafíos específicos de cada comunidad. En segundo lugar, la participación de las organizaciones de base y los consejos comunitarios desempeña un papel fundamental en la generación de un mayor compromiso por parte de las personas beneficiarias en relación con las iniciativas del proyecto porque con su experiencia y trayectoria en el territorio, han logrado dinamizar y comprometer de manera efectiva a las personas, lo que ha llevado a una participación más activa y estableciendo bases sólidas para una colaboración a largo plazo y maximizando el impacto positivo en el desarrollo y la calidad de vida de las personas involucradas.
4. En lo relativo a las estrategias de salida, se encontró que se definieron desde el inicio del proyecto. El proyecto realizó encuentros de rendición de cuentas, dejó el fortalecimiento de capacidades de actores individuales e institucionales, entregó en funcionamiento a las entidades pertinentes de las diferentes obras ejecutadas, realizó transferencia de conocimiento a individuos y entidades, aplicó una línea de salida, y realizó una socialización de resultados.
5. El proyecto identificó en sus informes trimestrales lecciones aprendidas, buenas prácticas, retos y problemas. De parte de los socios implementadores en territorio, solamente se identificó una gestión por parte de la Universidad al Campo. Una de las principales causas, que también fue identificada por diferentes actores, es la consideración de que los tiempos de implementación fueron muy cortos y no se lograron realizar ejercicios adicionales de gestión documental. Finalmente, se pudieron encontrar espacios de rendición de cuentas con las comunidades que les permitiera entender los avances del proyecto, como un espacio por parte de agencias del SNU por generar transparencia en la implementación del proyecto.

## 8. Análisis de la Intervención Integradora (I)

En esta sección se analiza la intervención integradora considerando por una parte su eficacia, en la medida en que contribuyó a la transformación del territorio en términos de desarrollo y paz y, por otra, la coordinación, en la medida en que la intervención integradora, para incidir en territorio desde diferentes sectores del desarrollo, utilizó la experticia de diferentes agencias del SNU.

### Eficacia (EKI1)

**Hallazgo EK1. La Intervención Integradora logró una aproximación integral al territorio con acciones de diferentes sectores del desarrollo gracias al trabajo interagencial para mejorar las condiciones de vida de forma articulada en medios de vida, fortalecimiento organizacional e institucional, igualdad de género, convivencia, fortalecimiento cultural, educación, transporte, fortaleciendo el tejido socioeconómico y cultural del territorio, contribuyendo también a proteger y fomentar las posibilidad de educación y vida de las personas jóvenes. Como aspecto a mejorar se notaría la necesidad de una teoría de cambio completa a nivel de la intervención.**

#### La Intervención Integradora

Las intervenciones integradoras se definen como “proyectos que integran componentes de distintos sectores de desarrollo y construcción de paz, bajo un enfoque territorial y con visión de mediano plazo” que se articulan a la implementación de los PDET para mejorar las condiciones de vida de las personas de los territorios PDET (Fondo Multidonante, 2022).

En primer lugar, cabe mencionar que la intervención integradora no contó con una teoría de cambio unificada explícita, ni con un Prodoc propio, ni con un marco de resultados unificado, sino que más bien esta se entendió desde las apuestas conjuntas de los proyectos para la transformación del territorio, el desarrollo y la construcción de la paz, tal como se plantea en la definición previamente citada y en las presentaciones realizadas por el proyecto. De este modo, se buscó empoderar a las comunidades, permitiéndoles asumir roles activos como implementadoras y gestoras de diversas iniciativas, teniendo en cuenta su contexto social, cultural y ambiental. Esto tenía como objetivo principal generar confianza tanto entre los actores locales como con la institucionalidad, fomentando así la construcción de paz y el desarrollo en la región. El enfoque integral y centrado en la comunidad aseguraba una coherencia estratégica y programática en la implementación y coordinación de diversas iniciativas relacionadas con la educación rural, la reconciliación, la adopción de políticas públicas y la reactivación económica. Además, se enfocaba en lograr un empoderamiento y participación efectiva de las mujeres, gracias a un enfoque de género integral, contribuyendo a reducir su vulnerabilidad económica a través de la generación de ingresos propios, el fortalecimiento de organizaciones, y la implementación de medidas de prevención y atención a la Violencia Basada en Género (VBG).

En primer lugar, cabe destacar que la Intervención Integradora logró desarrollar un enfoque territorial en sus diferentes componentes, priorizando la articulación y unión del territorio, más que las divisiones municipales. Incluso, cuando en un comienzo algunas acciones se habían pensado por separado, como dos espacios de seguimiento, posteriormente se reorientaron para que fuera uno solo para los dos municipios. Adicionalmente, la Intervención Integradora cumplió su objetivo de llevar a cabo una intervención articulada desde diferentes sectores de desarrollo. Aunque se sale del alcance de la evaluación realizar un análisis de impacto, sí se encontró evidencia de cambios que contribuyeron a mejorar de forma articulada la integralidad del territorio y de las comunidades que en él habitan. Así, la intervención buscó fortalecer la capacidad de transporte, lo que se articuló a la

mejoría en medios de vida con los cultivos, huertas, galpones, al facilitar su transporte y disminuir los costos, de manera que se produjeron mejoras significativas en sus medios de vida y oportunidades, incluyendo ingresos adicionales y reducción de costos alimentarios, tal como se detalló en las secciones previas de este informe. Este componente se complementó a su vez con el fortalecimiento general organizativo del territorio, tanto a nivel de instituciones, pero especialmente comunitario, en la medida en que fue una prioridad fortalecer a las autoridades locales y las organizaciones de base, en buena medida a través de los acuerdos con organizaciones para que estas diseñaran e implementaran iniciativas PDET, apoyadas en las distintas fases por los equipos del proyecto para alcanzar sus logros y fortalecer sus capacidades. Como se evidenció en las secciones previas de la evaluación, las organizaciones fueron fortalecidas e incluso a nivel personal se evidenció que las personas beneficiarias quedaron motivadas a seguir aprendiendo, seguir mejorando, seguir buscando oportunidades. De igual modo, el énfasis en género fue transversal a toda la intervención integradora, en la medida en que la desigualdad es transversal al territorio, de manera que las iniciativas desarrolladas, como el empleo de mujeres en obras civiles, el fortalecimiento de organizaciones de mujeres, el trabajo en medios de vida, la educación y prevención en VBG, la formación en nuevos roles de género, la transversalización del enfoque de género a nivel de planes de etnodesarrollo, contribuyeron a avanzar hacia la igualdad en un territorio donde hay aspectos de marcada diferencia cultural entre hombres y mujeres que deben seguirse trabajando.

También, ante la marginalidad del territorio, la seguridad ha sido una dificultad no solamente como afectación a los emprendimientos o a la integridad física de las personas, sino como afectación general a la cultura, la convivencia, los modos de vida y especialmente como afectación para las personas jóvenes que carecen de oportunidades económicas y/o se convierten en objetivo de reclutamiento para los grupos armados aprovechando la desintegración cultural y económica. En esa medida, el fortalecimiento económico también contribuye a mejorar las perspectivas para las personas jóvenes, a lo que también contribuyeron las acciones integrales para la protección de las trayectorias educativas desarrolladas de la mano con las instituciones de educación, en formación para la convivencia, la no discriminación, la mejoría en las condiciones de estudio, y el fomento de oportunidades como en el caso de la Universidad al Campo, donde se incluyó tanto la posibilidad de estudio, como de prácticas en empresas de la región.

Cabe señalar que ante las necesidades presentes, una disyuntiva de la Intervención Integradora, aún concentrando los recursos en el territorio que abarcó, consiste en concentrar esfuerzos en una zona más que en otra, para lograr cambios más completos. Varias personas entrevistadas manifestaron, por ejemplo, que en Despensa Media se concentraron más recursos y acciones, e incluso algunos de las mismas personas que intervinieron resaltaron los cambios integrales allí producidos, también en parte por la conjunción de agencias.

Igualmente, la definición de Intervención Integradora como proyectos que “integran componentes de distintos sectores de desarrollo” implica que se hace necesaria la presencia de distintas agencias del SNU en la medida en que cada una tiene una especialidad, más allá de que todas puedan en alguna medida tener competencias generales en desarrollo. En esa medida también es importante analizar, entender y mejorar la forma en que las diferentes agencias interactúan y coordinan en el territorio, como se analiza en la siguiente sección.

### Coordinación (CI)

Considerando que la Intervención Integradora se compone de dos proyectos, donde en uno participan dos agencias del SNU y en el otro tres, y cada uno está liderado por un área del PNUD, y que a su vez interactúan con diferentes actores nacionales y locales, se consideró darle un espacio independiente

a evaluar el grado de coordinación que se logró en la Intervención Integradora y en cada uno de los proyectos.

**Hallazgo CI1. La Intervención Integradora logró una coordinación en territorio al presentarse ante la población y entidades locales como una unidad, así como para resolver aspectos operativos. Sin embargo, con la división en dos proyectos: no se evidenció que se buscaran sinergias programáticas en el diseño entre las agencias pertenecientes a los proyectos distintos, más allá de que los componentes incidieran en un mismo territorio, hubo dificultades de coordinación interagencial dada la distancia de los comités establecidos para tal fin y para algunos actores terceros se incrementaron los retos de comunicación al tener que dividir también la intervención integradora en su interior, como en el caso de la ART. Concentrar la acción de agencias en una zona del territorio puede producir cambios más integrales, fomenta las sinergias interagenciales y disminuir los costos logísticos, pero disminuye el número de beneficiarios y aumenta las necesidades de coordinación.**

La Intervención Integradora se estructuró en dos proyectos diferentes, cada uno de los cuales se definió de manera independiente desde el diseño y no se encontraron evidencias de que se buscaran sinergias programáticas en esa fase entre las agencias vinculadas a los diferentes proyectos, más allá de las que se desprenden del hecho de que serían proyectos para realizarse en un mismo territorio y en el marco del PDET. Es así como los presupuestos son independientes.

Por otra parte, desde el punto de vista de la coordinación y la operación, constituirse en dos proyectos, permitió que a un proyecto estuvieran vinculadas 2 agencias y al otro 3, simplificando la coordinación, frente a un caso hipotético donde hubiera 6 agencias (teniendo en cuenta que el PNUD se vincula a la intervención a través de dos áreas diferentes: el área de pobreza para el Proyecto de Reactivación y el área de paz para el Proyecto de Reconciliación). Por otra parte, personal del SNU mencionó que, en experiencias anteriores, con más agencias por proyecto, la coordinación se dificultó. Se mencionó que a nivel nacional esa coordinación fue efectivamente mejor que en casos anteriores (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023).

Por otra parte, tener una Intervención Integradora con dos proyectos se prestó para confusiones y/o dificultades de comunicación. Incluso, algunos actores manifestaron confusión debido a esta organización.

Por otra parte, al estar la intervención separada en dos proyectos, otras entidades también debieron ubicar las responsabilidades en su interior en áreas separadas, como en el caso de la ART, aumentando las instancias que intervienen y complejizando la comunicación:

Eran dos proyectos diferentes, que uno estaba en nuestra dirección que era la de PGI [Programación y gestión para la implementación] y la otra estaba en la EEP [Estructuración y Ejecución de Proyectos] que era la de reactivación económica, entonces ya al interior de la ART eran dos direcciones diferentes con equipos completamente diferentes e independientes, pues, aunque sí había articulación y diálogo entre los equipos, pues igual son equipos distintos con enfoques diferentes(...) y las coordinaciones en PNUD también eran diferentes. (Entrevista, Entidad gubernamental, Nacional, 2023)

Esta multiplicidad de áreas, oficinas o direcciones de las distintas agencias y entidades involucradas en la Intervención Integradora a veces contribuyó a que el diálogo no fluyera del todo entre las partes, por ejemplo, porque se coordinaba o definía algo entre dos entidades y personal de esas agencias o de otras podrían no enterarse con oportunidad sobre esas definiciones.

La persona que coordina el diálogo entre las entidades, y pues muchas veces implica reprocesos o también falta de diálogo, porque muchas veces pasaba que, ah no, lo resolvimos aquí ART de Chocó con PNUD de Chocó (...) Pues pasaban las cosas pues que pasan normalmente en territorio, que es, se van dando cosas sobre la marcha y uno tiene que ir solucionando y ya después uno contará y se enterará

y dialogará sobre el tema, pero pues en el momento toca resolver y toca resolver rápido, entonces eso también generaba a veces no problemas, pero sí como unos inconvenientes o impedimentos en el flujo de comunicación de las partes involucradas. (Entrevista, Entidad gubernamental, Nacional, 2023)

Sin embargo, cabe resaltar que a coordinación a nivel nacional logró llegar a acuerdos operativos que permitieran tomar decisiones conjuntas frente a la manera de implementar la Intervención con cierta agilidad. Igualmente, se buscó homogenizar el discurso para hacer más clara la intervención en los territorios, ante las entidades, los socios implementadores los beneficiarios, entre esos aspectos se destacan las actividades como la socialización de los proyectos, los espacios de organización de las visitas del nivel nacional, entre otros:

Tuvimos unos espacios, al principio fueron un montón, y tocó ir depurando los espacios porque si no se nos iban a ir todas las mañanas en reuniones de un nivel, de otro nivel y de otro nivel. Pero terminamos teniendo varios espacios fijos y permanentes y constantes y que se mantuvieron durante la implementación del proyecto entre las agencias y entre los programas de las agencias. Entonces nos teníamos que sentar PNUD, Unicef, ONU Mujeres, PMA y PNUD con todos sus programas que están involucrados, Paz, Infraestructura y Desarrollo Rural y teníamos que concertarnos, acordar cosas, ponernos de acuerdo en visión, en enfoques, en estrategias de entrada. (Entrevista Grupal, Agencia SNU, Nacional, 2023)

Igualmente, se definió presentar una imagen unificada en territorio y ante las poblaciones beneficiarias. Además, personas entrevistadas afirmaron que se lograron beneficios operativos, como el hecho de realizar comités de gestión territoriales donde estaban presentes los actores locales como el personal de los dos proyectos, lo que redundó en eficiencia tanto en costos, como en tiempo, comunicación (Entrevistas, Agencias SNU, territoriales, 2023). También al nivel de comunicación y de logos se buscó que primara siempre el MPTF, más que cada agencia. Pero no siempre ocurrió así, en cuanto que en ocasiones las agencias buscaban promocionar su imagen, más que la del MPTF: "las agencias entendieran que no eran los logos de cada agencia sino los logos del fondo, sin embargo, muchas veces llegaban con sus logos" (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023).

Algunos actores mencionaron que, al haber dos proyectos diferentes a nivel nacional, pero que se concebían como una misma intervención y que en territorio buscaban presentarse como una unidad, no se creaba claridad en cuanto a funciones, estrategias (Entrevista, Agencia, SNU, Nacional, 2023).

Estas dificultades de comunicación también se evidenciaron en cuanto a que en ocasiones no todos los actores estaban al tanto de lo que ocurría en los otros proyectos, tanto personas beneficiarias, funcionarios locales o funcionarios de las agencias.

En entrevistas con los consejos comunitarios o con otros actores, los participantes que parecían conocer de un proyecto luego decían no conocer nada sobre el otro proyecto o sus componentes. (Isegoría, Informe de campo Riosucio, 2023)

Sin embargo, hubo casos de coordinación entre agencias pertenecientes a proyectos distintos, pero eso fue más la excepción que la regla, y en algunos sin que fuera planeado.

Porque cuando yo iba a Despensa Media, me daba cuenta de que la de la tienda era la misma que había estado en el fortalecimiento de ONU Mujeres. Entonces ella tenía en su cabeza ideas de enfoque de género aplicadas a su vida. (...) Claro, eso es transformador bajo un enfoque de género, pero no supimos cómo lo hicimos, simplemente ocurrió. (...) Siento yo que ese es el discurso, como complementariedad. Todo el sistema de Naciones Unidas supuestamente opera así, complementariedad, evitar duplicidad, pero en la vida real eso es difícil. Es difícil incluso en las mujeres de Despensa Media que tuvieron capacitación o lo que sea. (Entrevista Grupal, Agencia SNU, Nacional, 2023)

En algunos espacios se trabajó, por ejemplo, con ONU Mujeres para revisar el tema de tiendas porque es un tema netamente de género una iniciativa de género entonces como ONU Mujeres podía llegar y

agregarle valor un poco a la iniciativa que nosotros teníamos eso sí se dio. (Entrevista Grupal, Agencia SNU, Nacional, 2023)

También se evidenciaron dificultades en la comunicación en territorio a la hora de contactar a las otras agencias al no haber una estructura clara de cuál debía ser el canal de comunicación o cómo podía hacerse ágilmente.

si tú me lo preguntas a mí, yo sí volvería a tomar una mirada de tener a nivel nacional una mayor coordinación a nivel interagencial que facilite como ese diálogo y articulación. Por ejemplo, yo aquí no tenía interlocución con [Agencia SNU]. Entonces para [Agencia SNU] yo tenía que decirle al proyecto de reactivación económica del [Agencia SNU] venga haga el puente para ver si ellos están de acuerdo en hacer un comité pero a mí me quedaba más fácil llamar y hacerlo directamente pero también era asumir como algunas responsabilidades. (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023)

Y ellos eran los que me preguntaban, [Agencia SNU] me escribía, [nombre propio], no te veo en la reunión y hay cosas importantes. Pero ¿cuál reunión? Entonces, consulto y no, esa reunión no era para nosotros, era para reconciliación, no para reactivación económica. (Entrevista, Agencia SNU, Territorial, 2023)

En ocasiones los mecanismos de coordinación establecidos para abordar o resolver casos puntuales sobre la operación no bastaron para resolver diferencias, en la medida en que en tales casos las agencias acudieron a instancias distintas al comité de gestión para resolverlas, como por ejemplo al MPTF (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023).

Finalmente, en algunos casos se menciona que los componentes de los proyectos se separaron geográficamente para no crear duplicidades (Entrevista, Agencia SNU, Nacional, 2023). Esto va de la mano con lo mencionado en el apartado anterior de eficacia de la Intervención, y con lo encontrado para los proyectos por separado, en la medida en que añade a los factores a tener en cuenta en cuanto a la focalización. Por una parte, direccionar a las agencias a un punto del territorio específico puede producir cambios más integrales, lograr sinergias interagenciales y disminuir costos logísticos, pero incrementa las necesidades de coordinación y disminuye el número de beneficiarios. A su vez, dispersar a las agencias en distintos territorios aumenta el número de beneficiarios, disminuye las necesidades de coordinación, disminuye costos logísticos, pero puede producir cambios menos integrales y lograr menos complementariedades interagenciales. Pero esto podría también evitar lograr sinergias, de manera que con mejores mecanismos de coordinación y seguimiento también se podrían evitar esas duplicidades.

### 8.1. Hallazgos

A continuación, se presentan los hallazgos por el criterio de coordinación.

#### Coordinación (CI)

Tabla 19. Hallazgo Coordinación Intervención Integradora

# Hallazgo	Hallazgo
EK11	La Intervención Integradora realizó una aproximación integral al territorio con acciones de diferentes sectores del desarrollo gracias al trabajo interagencial para mejorar las condiciones de vida de forma articulada en medios de vida, fortalecimiento organizacional e institucional, igualdad de género, convivencia, fortalecimiento cultural, educación, transporte, fortaleciendo el tejido socioeconómico y cultural del territorio, contribuyendo también a proteger y fomentar las posibilidad de educación y vida de las personas jóvenes. Como aspecto a mejorar se notaría la necesidad de una teoría de cambio completa a nivel de la intervención.

C11

La Intervención Integradora logró una coordinación en territorio al presentarse ante la población y entidades locales como una unidad, así como para resolver aspectos operativos. Sin embargo, con la división en dos proyectos: no se evidenció que se buscaran sinergias programáticas en el diseño entre las agencias pertenecientes a los proyectos distintos, más allá de que los componentes incidieran en un mismo territorio, hubo dificultades de coordinación interagencial dada la distancia de los comités establecidos para tal fin y para algunos actores terceros se incrementaron los retos de comunicación al tener que dividir también la intervención integradora en su interior, como en el caso de la ART. Concentrar la acción de agencias en una zona del territorio puede producir cambios más integrales, fomenta las sinergias interagenciales y disminuir los costos logísticos, pero disminuye el número de beneficiarios y aumenta las necesidades de coordinación.

Elaboración Isegoría

## 8.2. Conclusiones

### Eficacia (EKI) y Coordinación (CI)

1. A través de las especialidades técnicas de las diferentes agencias participantes, la Intervención Integradora contribuyó fortaleciendo diferentes sectores del desarrollo de manera articulada en un territorio, de modo que los diferentes componentes se reforzaron para crear mejores condiciones de vida para los habitantes. Aunque el alcance de la evaluación no era medir el impacto de las acciones, se evidenciaron cambios en el territorio que contribuyen de forma articulada al desarrollo y a una mejor convivencia en el territorio. El fortalecimiento de los medios de vida, integrado a un fortalecimiento de las capacidades institucionales y organizacionales, así como al empoderamiento de las mujeres y a la formación con conocimiento y habilidades blandas, contribuye a una mejoría en el tejido socioeconómico de la región, al que también se suma el fortalecimiento de la cultura y la reconciliación, creando mejores condiciones para la interacción social, y creando una mejoría general en las condiciones de vida, lo que aunado a acciones específicas para la protección de las trayectorias educativas, contribuye a la resiliencia del territorio y a mejores condiciones para que las personas jóvenes desarrollen su vida con mejores posibilidades de ver sus derechos vulnerados.
2. En la medida en que incluso en un territorio existen necesidades superiores a los recursos disponibles, la focalización del trabajo interagencial en una zona específica presenta una disyuntiva a valorar según las prioridades. Una mayor focalización de agencias en una zona permite un abordaje más integral logrando aportar desde diferentes aspectos del desarrollo, fomenta el trabajo interagencial y disminuye los costos logísticos. Por otra parte, esto reduce el número de personas beneficiarias y presenta mayores demandas de coordinación. Con menor focalización ocurre lo contrario. Ambos escenarios presentan ventajas y desventajas que deben valorarse de acuerdo a las prioridades.
3. La Intervención Integradora y los dos Proyectos lograron una coordinación operativa para entrar en territorio, presentarse como una unidad ante la comunidad, y realizar acuerdos básicos de operación, monitoreo y evaluación y rendición de cuentas. Algunas coordinaciones programáticas entre los proyectos surgieron más en territorio de la necesidad y oportunidad, que de una planeación previa. Se evidenció cierto diseño conjunto de complementariedad en los componentes de las agencias en el diseño, pero no componentes a ser ejecutados interagencialmente, en la medida en que cada agencia fue única responsable de sus propios proyectos.
4. En territorio la coordinación de la Intervención Integradora y de los Proyectos careció de canales claros para la coordinación en tiempo real, definidos por el proyecto o accesibles fácilmente para los miembros de los equipos de implementación. Los comités de gestión sirvieron para coordinar diversos aspectos, pero hizo falta mayor claridad en la definición de

sus funciones y mecanismos y al estar tan separados en el tiempo dificultaban una coordinación en tiempo real, y tampoco sirvieron para resolver todas las diferencias entre agencias.

5. Aunque los gastos en misiones se rotaron entre agencias y los gastos como videos o evaluación se compartieron entre ambos proyectos y fueron asignados a la agencia líder (PNUD), la ausencia de un presupuesto para acciones interagenciales dificultó la definición de acciones interagenciales desde la formulación de los proyectos y también la realización de acciones interagenciales adicionales en terreno una vez el Proyecto ya está en implementación, pues les representa costos adicionales que no han sido planificados. La diferencia entre los tiempos y procesos administrativos de cada agencia y la falta de una cultura más arraigada de interagencialidad también dificultaron estas labores.
6. El proyecto comunicó sus acciones hacia representantes de los consejos y convocó a la comunidad en algunas acciones de difusión, aunque no hay evidencias de la participación o de la eficacia de esas acciones de comunicación.
7. Se presentaron dificultades de comunicación al interior de los dos Proyectos y entre el personal de ambos, desde aspectos operativos como enterarse de actividades, para asistir a reuniones, hasta aspectos más complejos de información sobre aspectos estratégicos de los Proyectos.

## 9. Recomendaciones

Esta sección del documento contiene las recomendaciones de la evaluación, las cuales surgen de los hallazgos, conclusiones y del análisis del equipo de la evaluación a partir de su conocimiento y experiencia de la Intervención Integradora. Las recomendaciones están orientadas a fortalecer nuevas Intervenciones Integradoras y Programas Interagenciales en el marco del MPTF y del UNSDCF, en su diseño, implementación, seguimiento y evaluación y rendición de cuentas. En particular, la posibilidad de desarrollarlas se sustenta en que la Reforma del SNU actualmente promueve la implementación de Programas Interagenciales de acuerdo con lo establecido en el UNSDCF 2020-2023.

Las recomendaciones son transversales a la Intervención Integradora y los Proyectos de Reconciliación y de Reactivación Económica y, en esa medida, no corresponden o inciden de manera única y directa a un solo criterio de evaluación (pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad y coordinación), sino que los integra y, en esa medida, los potencia. En ese sentido, las recomendaciones se organizaron por temáticas que surgen del análisis y que tienen relevancia para la implementación y los logros. La propuesta de recomendaciones en los distintos temas no significa que la Intervención Integradora no esté desarrollando ese tipo de actividades, se reconocen esas actividades y con la recomendación lo que se busca es que en algunos aspectos puedan ser fortalecidas, o consolidadas. Para cada recomendación se proponen los hallazgos en los cuales se soportan (ver tablas) y acciones específicas a través de las cuales se sugiere su aplicación.

Se presentan en primer lugar, las recomendaciones numeradas (R#), que son las que se derivan directamente de las conclusiones, con miras a mejorar la Intervención Integradora, y permitir una mejor replicabilidad. Posteriormente, se retoman las conclusiones, pero desde una mirada que hace más énfasis en la replicabilidad y/o escalabilidad en otros lugares del territorio nacional.

### **R1. Fortalecer la formulación de las Intervenciones Integradoras y de los Proyectos Interagenciales mediante un mapeo de actores más amplio que conduzca a una mayor participación y representación de los grupos de interés de los territorios, en particular de las comunidades, en los espacios de socialización y concertación.**

- **Hallazgos que dan origen a las recomendaciones:** PRE6- KRE15

De los dos hallazgos se identifica que hay casos en que se tiene la posibilidad de mejora frente a la participación de las comunidades en la etapa de formulación de los Proyectos en dos sentidos: ampliar la participación de grupos y personas de interés y ampliar los procesos de concertación. Se propone fortalecer la formulación de las Intervenciones Integradoras y de los proyectos interagenciales frente a la participación de las comunidades en la etapa de formulación con el desarrollo de las siguientes acciones:

**R.1.1.** Al inicio de la formulación del Proyecto (revisión de escritorio), profundizar el ejercicio que actualmente se lleva a cabo de mapeo de actores, buscando la identificación de más grupos de interés, que puedan tener mayor representación de distintos grupos de la comunidad.

**R.1.2.** Durante la formulación del Proyecto, previo a su aprobación, propender porque se realicen visitas conjuntas de las agencias a los territorios donde se va a desarrollar el Proyecto y se profundice en tres aspectos:

- i. en la lectura del contexto buscando identificar una mayor cantidad de actores relevantes en términos de cobertura de grupos poblaciones, territorios (cabecera, veredas, etc) y;
- ii. en las sesiones de presentación del Proyecto invitando a los actores relevantes identificados en la R.1.1. buscando entregar información completa sobre los propósitos del proyecto, los componentes, las actividades que se realizan, los roles de los actores, los tiempos de ejecución

y que los actores relevantes invitados a esas sesiones puedan hacer observaciones al Proyecto y que se logre concertar sobre los aspectos más relevantes. En algunos casos se podría contemplar la realización de varios de esos espacios en distintas comunidades o el pago de desplazamientos para ciertos participantes.

- iii. en la identificación de las iniciativas provenientes de los PDET que requieren de actualización.

La financiación de las visitas conjuntas previas a la aprobación de los Proyectos podría ser apoyada o reconocida presupuestalmente por el MPTF a las agencias, una vez inicie la implementación.

**R2. Fortalecer los procesos de estimación de los tiempos requeridos para la implementación de los Proyectos y del acompañamiento a los beneficiarios por parte de las agencias, vinculando de manera efectiva los riesgos estimados al cronograma del proyecto, teniendo en cuenta que por las características de los territorios y las necesidades de desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones, algunas iniciativas pueden demandar duraciones superiores a las normalmente definidas para este tipo de Proyectos.**

- **Hallazgos que dan origen a las recomendaciones:** ERE3- ERE9- ER2- ER6- KR2- KRE2- KRE3- KRE13

De los anteriores hallazgos se identifica que se presentaron algunas situaciones en la Intervención Integradora asociadas al tiempo de implementación como: i) los tiempos de implementación fueron superiores a los planeados, principalmente porque no se tuvieron en cuenta las duraciones reales de ciertos procesos, porque hay rotación de personal en las entidades gubernamentales y en las agencias y porque hay circunstancias externas como el clima que inciden en la duración de los procesos. También se encontró que en algunas situaciones específicas el tiempo destinado al acompañamiento no fue suficiente para el desarrollo de las capacidades requeridas, para la operación o el alcance esperado de las iniciativas. Si bien los Proyectos realizan ejercicios de planeación sistemáticos y basados en la amplia experiencia de las agencias, para las intervenciones que se consideren con cierto riesgo en los tiempos de implementación o con mayores necesidades de acompañamiento se recomienda profundizar los ejercicios que se realizan en términos de:

**R.2.1.** Estimación de los tiempos de las actividades considerando:

- i. los tiempos reales establecidos en cada agencia (que pueden ser diferentes) para los procesos y procedimientos más críticos y tiempos para imprevistos (contratación de profesionales, de firmas, de socios implementadores, supervisión, aprobaciones de informes, formalización de acuerdo de subvención, autorización de viajes, etc);
- ii. los tiempos de las actividades que realizan los socios implementadores y los responsables de acuerdos de subvención, teniendo en cuenta las características de los territorios y de las organizaciones involucradas (algunas con limitada capacidad técnica y administrativa) siendo los más críticos la selección de proveedores, la compra de productos y servicios, el soporte documental, las legalizaciones, la elaboración de reportes financieros y técnicos, la asistencia técnica a los beneficiarios; incorporación de los tiempos estimados en el cronograma del proyecto.

**R.2.2.** Estimación de los requerimientos de acompañamiento a las entidades, organizaciones y beneficiarios en términos principalmente de los tiempos (incluidos tiempos efectivos, desplazamientos, análisis de formas de compartir acompañamientos entre agencias, entre otros) buscando que sea el adecuado para lograr la generación de capacidades (técnicas, organizacionales, administrativas, etc) requeridas para:

- i. el desarrollo de la iniciativa y de su operación cuando esto aplica (la instalación o preparación

de las infraestructuras y de las dotaciones, y en general todas las condiciones que permiten que una iniciativa inicie su operación de manera completa);

- ii. la operación de la iniciativa en una etapa inicial (para ver su viabilidad y problemáticas) y
- iii. el desarrollo de la estrategia de salida que permita a los beneficiarios asumir el proyecto de manera integral.

**R.2.3.** Estimación de los requerimientos de acompañamiento a las organizaciones con Acuerdos de Subvención teniendo en cuenta que las capacidades de las organizaciones son diferentes y que poderlas atender de manera diferencial tiene implicaciones positivas para los tiempos y los resultados del proyecto.

**R.2.4.** Uso de medios virtuales, cuando las condiciones del contexto lo permitan, para tener comunicación más permanente entre las agencias y las organizaciones de base y los beneficiarios para aspectos como resolución de preguntas, fortalecimiento de capacidades, conocimiento de expectativas, etc.

**R3. Consolidar la interagencialidad en aspectos técnicos a través del desarrollo y la consolidación de estrategias y metodologías para la construcción técnica conjunta de las agencias en el nivel nacional y territorial en aspectos como la transversalización de enfoques, talleres de generación de capacidades y; en aspectos operativos a través de la disponibilidad de una instancia en territorio encargada de apoyar de manera conjunta a los equipos de todas las agencias en la gestión y comunicación interna y con los distintos actores buscando potenciar aún más las sinergias.**

- **Hallazgos que dan origen a las recomendaciones:** CI1- CR1- ERE2- ER3- KRE9- KRE10- KRE12- KRE14- KR15- KRE16

Los anteriores hallazgos evidencian en gran avance de la Intervención Integradora en cuando a la coordinación y la construcción conjunta, los cuales fueron formalizados en el Manual Operativo de Gobernanza y en el POA que contienen los avances en la implementación de las agencias, en la evaluación se identificaron algunos retos menores que se podrían abordar si las agencias así lo consideran frente a las posibilidades de potenciar el alcance de algunas sinergias, la coordinación programática y la construcción conjunta entre agencias (incluso un desarrollo metodológico de construcción conjunta). Se sugieren las siguientes acciones:

**R.3.1.** Disponer de un punto focal en territorio para todas las agencias en territorio que tenga la posibilidad de:

- i. gestionar de manera conjunta acciones para todas las agencias y de esa manera potenciar las sinergias para la implementación (gestiones con actores, desarrollo de actividades conjuntas, aprovechamiento de acciones para varias iniciativas, etc)
- ii. constituirse en el vínculo entre los distintos actores para resolver situaciones que no dan espera hasta que se realicen los comités, que haga seguimiento a los avances de las gestiones y que sea el canal de comunicación entre los distintos actores del Proyecto.

**R.3.2.** Consolidar los espacios e instancias ya existentes de construcción técnica conjunta de las agencias en el nivel nacional y territorial que faciliten el trabajo conjunto para los Proyectos específicos a través de:

- i. estrategias que permitan identificar los aspectos en los que se requiere de un trabajo técnico conjunto y
- ii. metodologías que permitan facilitar el proceso de construcción conjunta de elementos como indicadores (conjuntos), talleres (de competencias socioemocionales, organizacionales y

administrativas, para el trabajo, para la convivencia), transversalización de enfoques (derechos, género, étnico, ambiental, discapacidad, NNA), tipologías de proyectos (productivos, emprendimientos), entre otros.

Estos espacios se pueden hacer operativos identificando planes de actividades o cronogramas de trabajo que se integren al POA de los Proyectos y vinculando cuando sea relevantes a socios implementadores.

**R.3.3.** Consolidar las herramientas desarrolladas por los Proyectos a través de la inclusión en un repositorio de información los documentos de proyectos, documentos técnicos, guías, metodologías, herramientas priorizadas por las agencias de acuerdo con las características del Proyecto que se va a implementar, al cual puedan acceder los equipos de las agencias involucradas en los niveles nacional y territorial y los socios implementadores, el cual se va enriqueciendo con todos los documentos técnicos que desarrolle en mismo Proyecto.

**R4. Consolidar las acciones de gestión de recursos con el sector privado y los gobiernos nacional y locales para aumentar el apalancamiento de recursos e incrementar el alcance de los proyectos mediante el desarrollo de una metodología de gestión de recursos por tipo de actor (gubernamental, privado, ONG, etc) tomando como base la amplia experiencia de las agencias.**

- **Hallazgos que dan origen a las recomendaciones:** ER5- CR2

Los hallazgos permiten identificar retos frente al apalancamiento de recursos y en cierta medida a la participación de las entidades gubernamentales, especialmente las locales. Por lo anterior, se propone consolidar las acciones de gestión de recursos desarrolladas en la Intervención Integradora, pertinentes en el marco de la reforma del SNU<sup>7</sup>, a través de las cuales se pueda ampliar el alcance e incluso la escala de los proyectos. Las acciones, de acuerdo con lo que consideren las agencias, podría definirse en términos de:

**R.4.1.** Establecer metas de apalancamiento de recursos por Proyecto y de asignación de los recursos apalancados por iniciativa o componente.

**R.4.2.** A partir de la amplia experiencia desarrollada en la Intervención Integradora se podría considerar la consolidación de una metodología de gestión de recursos por tipo de actor (gubernamental, privado, ONG, etc).

**R5. Fortalecer las estrategias de monitoreo mediante una mayor asistencia técnica a las organizaciones con menores capacidades para la consolidación de información para sus informes; la inclusión de los mismos hogares y las mismas preguntas en la aplicación de las líneas de base y de salida de los Proyectos para potenciar las posibilidades de análisis y la construcción de una teoría de cambio para la Intervención Integradora.**

- **Hallazgos que dan origen a las recomendaciones:** ER8- ERE7

Los hallazgos permiten establecer que si bien los dos Proyectos de la Intervención Integradora cuentan con teorías de cambio y con indicadores acordes a los lineamientos del donante y que reflejan

---

<sup>7</sup> Resolución 72/279 de la Asamblea General de las Naciones Unidas, en virtud de la cual la Reforma del Sistema de Desarrollo de las Naciones Unidas comenzó a implementarse en 2019. Su objetivo: garantizar una mejor estructura de apoyo del Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo a los países, mejorando su efectividad al alinear sus acciones con la necesidades y prioridades específicas de los Estados miembros para lograr el desarrollo sostenible.

los avances de los Proyectos y cuentan con reportes y formatos estandarizados para los distintos actores (todo lo cual se refleja a lo largo del documento de evaluación) y que se levantaron líneas de base y de salida de los dos Proyectos, desde los hallazgos de la evaluación y los ejercicios de significancia estadística de las medias basados en los documentos de línea de base y de salida de los dos Proyectos (ver Anexo 2 y 5) se identificaron algunos retos menores que dan origen a unas recomendaciones que se presentan a continuación:

**R.5.1.** Identificar y proveer mayor asistencia técnica a las iniciativas que requieren mayor apoyo para la consolidación de la información que se usa para los reportes de tal manera que se minimicen los posibles retrasos en la entrega de información.

**R.5.2.** Considerar ajustes metodológicos a las líneas de base y salida que ya realizan los Proyectos, para disponer de más resultados de seguimiento a través de dichas encuestas. Garantizar que los hogares o las personas que responden en los dos momentos (inicio y salida) sean los mismas; mantener las mismas preguntas para garantizar la comparabilidad en los dos momentos (inicio y salida) y garantizar que las preguntas sean respondidas por cantidades de hogares que permitan resultados robustos de todas las preguntas.

**R.5.3.** Dado que la teoría de cambio de la Intervención Integradora no estaba explícita, aunque se consideraban los aportes de los proyectos a la idea de cambio general, se recomienda construir una teoría de cambio formal para la Intervención Integradora que permita evidenciar los aportes conjuntos de los dos Proyectos e indicadores que den cuenta de esos aportes conjuntos.

**R6. Fortalecer las estrategias y metodologías de sistematización y lecciones aprendidas mediante la ampliación de la cobertura y de los mecanismos de transferencia de buenas prácticas identificadas trimestralmente en los informes.**

- **Hallazgos que dan origen a las recomendaciones:** SR4- SR5

Los hallazgos evidencian que a pesar del desarrollo de las estrategias de buenas prácticas y lecciones aprendidas y de salida de los Proyectos, hay posibilidades para fortalecer algunos de los procesos de difusión de esas estrategias. Por lo anterior, se sugieren las siguientes recomendaciones:

**R.6.1.** Ampliación de los mecanismos de transferencia de conocimiento de las buenas prácticas y lecciones aprendidas, identificadas trimestralmente por los Proyectos, entre las agencias participantes en el Proyectos en los niveles nacional y territorial, los socios implementadores en el nivel nacional y a los equipos locales; a las entidades aliadas nacionales y locales.

**R.6.2.** Elaboración de infografías o documentos ejecutivos digitales sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas relevantes para las iniciativas específicas que se desarrollen por parte de distintas organizaciones de base y beneficiarios y divulgación a través de canales de divulgación usados por estos actores como correo electrónico, mensajes de texto y WhatsApp.

### **Valoración estratégica con miras a la replicabilidad o escalabilidad de la Intervención Integradora**

Como se evidenció a lo largo del informe y en las conclusiones, la Intervención Integradora logró contribuciones significativas a la transformación del territorio desde diferentes sectores del desarrollo, logrando cambios significativos de manera integrada en fortalecimiento institucional y organizacional, medios de vida, igualdad de género, fortalecimiento sociocultural y educativo, convivencia, con mejores condiciones para los jóvenes y habitantes.

Dados los resultados se recomienda la replicabilidad de la intervención integradora, incorporando las recomendaciones presentadas previamente, para mejorar los distintos aspectos relacionados con su pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad.

Por otra parte, cuando también se considera la escalabilidad de esta intervención o su replicabilidad en contextos diferentes, cabe hacer aún mayor énfasis en ciertas recomendaciones obtenidas, en la medida en que aportarían a facilitar esta escalabilidad.

En primer lugar, para contribuir a tener una mayor unidad en la intervención, y un mayor control, también en mayor grado si se trata de dar mayor escala, para pensar en términos más claros de cambio y del aporte que realizan las agencias al mismo es recomendable construir una teoría del cambio, en términos de desarrollo y paz, de la intervención integradora, desde los impactos esperados hasta indicadores, de manera que se facilite el seguimiento, la medición de cambios a partir de una línea base, y se clarifiquen los aportes de agencias.

En segundo lugar, una intervención a mayor escala, en territorios más amplios o con características diferentes, debe reforzar los procesos de planeación, tanto en la consideración de las particularidades del territorio, como de los grupos que lo habitan, y especialmente de las minorías, los más vulnerables o las personas que generalmente no están representadas en los espacios de poder. Así, es recomendable fortalecer los procesos de planeación teniendo en cuenta la estimación de los tiempos diferenciales de las agencias, comunidades y del territorio para la implementación y acompañamiento, que incluyan consultas para actualizar la información de las necesidades de las comunidades con las autoridades y líderes y grupos minoritarios que no entran en los espacios de gobernanza tradicionales (consejos menores, mujeres, niños).

Tercero, tanto en caso de replicar la intervención, pero con mayor razón en caso de escalarla, en cuyo caso habría una mayor presencia de actores territoriales e incluso agencias, se hace necesario mejorar la coordinación de la Intervención Integradora, mediante un mecanismo que a) incluya a actores nacionales como territoriales b) sea independiente y c) tenga flexibilidad para decidir cada vez que lo ameriten las circunstancias. En esa medida se propone constituir una secretaría técnica de la intervención integradora (jefes de proyecto, socios implementadores estratégicos, personas externas que aporten independencia, y algunas organizaciones del nivel territorial) y consolidar los canales de comunicación nacional y territorial, formales e informales y la capacidad de coordinación de las agencias en los territorios con las organizaciones.

Cuarto, tanto para replicar como para escalar la Intervención Integradora es recomendable consolidar la gestión del conocimiento para lograr la construcción del modelo de la intervención integradora que permita establecer el paso a paso para su réplica y el presupuesto requerido. En la replicabilidad o escala a otros territorios resultaría necesario tener un modelo claro de las metodologías, mecanismos y enfoques que deben priorizarse para que la intervención fluya de la mejor manera.

Quinto, tanto en la replicabilidad, pero particularmente en la escalabilidad, debe valorarse las ventajas y desventajas de focalizar en mayor o medida las acciones, la intervención de las agencias. Como se mencionó previamente, en la medida en que incluso en un territorio existen necesidades superiores a los recursos disponibles, la focalización del trabajo interagencial en una zona específica presenta una disyuntiva a valorar según las prioridades. Una mayor focalización de agencias en una

zona permite un abordaje más integral logrando aportar desde diferentes aspectos del desarrollo, fomenta el trabajo interagencial y disminuye los costos logísticos. Por otra parte, esto reduce el número de personas beneficiarias y presenta mayores demandas de coordinación. Con menor focalización ocurre lo contrario. Ambos escenarios presentan ventajas y desventajas que deben valorarse de acuerdo con las prioridades.

Finalmente, la definición de la intervención integradora implica, como se mencionó previamente, aportes en diferentes sectores del desarrollo, lo que a su vez implica que se trata de intervenciones de gran alcance. El SNU cuenta con valor agregado para este tipo de intervenciones en la medida en que puede aplicar la variada experticia técnica de distintas agencias a un territorio, tanto a nivel horizontal, articulando componentes complementarios, como a nivel vertical, desde lo público hasta lo individual. Para la intervención de múltiples agencias se obtienen sinergias en lo operativo, pero también interagencialmente en lo programático cuando se mantienen los mandatos y se buscan las complementariedades. Pero, de nuevo, incluir a varias agencias implica un mayor nivel de coordinación, tanto desde la planeación a nivel programático, como en lo operativo. Por ello, las recomendaciones previas deben valorarse en su conjunto, en la medida en que unas se refuerzan a otras para mejorar la unidad y la capacidad de cambio generada a través de este tipo de intervenciones.

## 10. Buenas prácticas y lecciones aprendidas

### 10.1. Buenas prácticas

Se presentan a continuación algunas de las buenas prácticas encontradas tanto para los dos proyectos como para la Intervención Integradora. Por buena práctica se entienden acciones o enfoques que demostraron ser exitosas a lo largo de la implementación y que ameritan replicarse en la planeación y ejecución de futuros proyectos. Al identificar y aplicar estas buenas prácticas, se persigue la optimización de la eficacia y eficiencia de las intervenciones, con el objetivo de minimizar errores y maximizar el impacto positivo en las comunidades atendidas.

#### Proyecto MPTF Reactivación Económica

1. Articular la dinámica económica del territorio con la producción de alimentos para consumo y articulación, la infraestructura para su transporte y el de la población, con el añadido de los salarios para dinamizar la economía, y el fortalecimiento organizacional, ello con enfoque de género y medioambiental, es un acierto al realizar una intervención que conecta sus componentes para que se refuercen entre sí.
2. El acompañamiento a las organizaciones de mujeres encargadas de administrar las tiendas se extendió dadas las necesidades percibidas, para acompañarlas en el proceso de funcionamiento. Como buena práctica se registra entonces el brindar un acompañamiento más allá del término de las capacitaciones y entrega de productos, para fortalecer y solidificar los conocimientos y aprendizajes en la práctica.
3. Adaptarse a las necesidades de la comunidad, como en el caso de la planta procesadora de plátano, o a las necesidades causadas por el clima, con la compra de las retroexcavadoras, fue una buena práctica del proyecto.
4. El acompañamiento a las organizaciones con las que se suscriben acuerdo de subvención de bajo valor se realizó tanto desde lo administrativo como desde lo técnico, fortaleciendo así sus capacidades y permitiendo el buen desarrollo de los proyectos, en la medida en que son

organizaciones que en muchos casos tienen vacíos que requieren un seguimiento estrecho.

5. Trabajar de manera coordinada con la ART para revisar la adecuación de las iniciativas a los PMTR y PATR y para trabajar en la estructuración y articulación de las iniciativas en terreno con los socios locales, fue una buena práctica que permitió un mejor desarrollo de las iniciativas en el territorio.
6. El diseño conjunto con las comunidades de las obras a realizar aumenta la apropiación de las mismas, el sentido de pertenencia y empodera a la comunidad en la medida en que contribuyen a cambios en su entorno y en su vida.
7. Realizar una intervención en medios productivos diversa, que apuntara a diferentes formas de generar ingresos y/o producir alimentos fue una buena práctica en la medida en que no se destinaron todos los recursos a un solo medio y se diversificaron los riesgos. Así, se generaron oportunidades en contratación laboral, tiendas, proveedores, cultivos de maíz y frijol, huertas, galpones, y la planta de procesamiento de plátano.
8. La participación de las mujeres en actividades productivas no solamente ha contribuido a su empoderamiento y a que cambien las percepciones sobre su rol en la sociedad, sino que ha contribuido a que generen ingresos para sus hogares bien sea mediante sus salarios, pero también con la producción de cultivos para venta o autoconsumo.
9. La participación, el trabajo conjunto y el fortalecimiento de los consejos comunitarios, así como de la Asociación de Consejos Comunitarios y Organizaciones del Bajo Atrato (ASCOBA) fortaleció las instituciones locales de gobierno, la identidad cultural y los derechos de comunidades que requieren fortalecimiento.
10. La selección de proveedores locales contribuyó a dinamizar la economía local y no se presentaron problemas que no pudieran resolver a través de las organizaciones. Adicionalmente se aprovecharon materiales locales.
11. La planificación, el uso de metodologías probadas y el involucramiento de la comunidad en la compensación de carbono por la construcción de la infraestructura de vía y tiendas contribuyó al fortalecimiento medioambiental del territorio y generó conciencia ambiental en la comunidad.

### Proyecto MPTF Reconciliación

1. Cabe destacar como buena práctica del proyecto la articulación vertical de las acciones relacionadas con género y jóvenes, en la medida en que en ambos se abordaron desde las políticas, hasta instituciones y espacios relacionados, pasando por la sensibilización, logrando así una intervención para fortalecer integralmente estas necesidades.
2. A nivel de las instituciones educativas, también fue una buena práctica la participación de profesores, familiares y estudiantes, entre otros para incentivar la permanencia escolar de los estudiantes en las escuelas, prevenir el reclutamiento forzado y trabajar diferentes aspectos para lograr una mejora integral de las condiciones de estudio y vida de los estudiantes, como la instalación de baterías sanitarias, la formación en VBG, convivencia, no discriminación, entre otros.
3. Cabe destacar, además de las formaciones proporcionadas a los estudiantes en la Universidad al Campo, el vincularlas a prácticas laborales en empresas o entidades del territorio y el esfuerzo realizado por las diferentes agencias de Naciones Unidas para concretar estas

prácticas. Adicionalmente, el éxito y recepción de esta iniciativa quedó evidenciada en los muy bajos niveles de deserción registrados.

4. La articulación del fortalecimiento de trayectorias educativas en instituciones de educación con la formación en temas de violencias basadas en género y violencia sexual permitió llegar a un número amplio de personas, además en una edad en la que es importante adquirir estos conocimientos para identificar cuando ocurren eventos que atentan contra la integridad de niñas, niños y adolescentes, y posteriormente en su vida adulta.
5. La participación activa de las comunidades desde el diseño, ponerse de acuerdo en cómo querían la obra, la participación en la implementación con los ASBV y aportes de contraparte de los Consejos o comunidades para la construcción de las obras comunitarias como escenarios de encuentro y el seguimiento conjunto de ellos para la sostenibilidad.
6. Además de lograr la participación de la comunidad, las convocatorias públicas y la competencia entre las iniciativas de la comunidad contribuyen a lograr propuestas más relevantes, mejor evaluadas, esto por ejemplo en el caso de Bogando el PDET, por medio de una plataforma virtual para la inscripción de 50 organizaciones y selección de 20, y en el caso de las iniciativas del componente de género donde después de más de 140 iniciativas, surgieron ocho propuestas, luego sometidas a estudio de viabilidad para seleccionar dos.
7. La comunicación constante con las autoridades y el acompañamiento a las organizaciones de base fueron buenas prácticas que permitieron hacer avanzar los procesos cuando se encontraban dificultades.
8. Contribuir a la iniciativa de los estudiantes de mitigar las acciones del proyecto mediante la siembra de árboles fue una buena práctica que contribuyó a los objetivos del proyecto a la vez que generó experiencias de grupo ligadas a la sostenibilidad ambiental entre los estudiantes.

### Intervención Integradora

1. Diseñar la Intervención Integradora desde una perspectiva territorial, no por municipios, permitió abordar la problemática de la región desde las necesidades de la población, sin tener en cuenta, más allá de lo necesario, limitaciones administrativas.
2. La presencia constante en territorio desde 2017 con el programa Confianza y Paz no solo ha contribuido a crear confianza en la población, sino que ha permitido conocer mejor el territorio y desarrollar intervenciones continuadas que permiten generar mayores cambios.
3. Elaborar un proyecto con base en las necesidades definidas participativamente en la región, con base en los PDET, y posteriormente implementarlo en consulta con las autoridades locales, con personas y organizaciones del territorio, y seguimiento de las personas, es un modelo que incrementó la apropiación.
4. Fue un acierto la focalización en mujeres y jóvenes en la medida en que ambas poblaciones habían buscado oportunidades desde la formulación de los PDET, y ambos grupos respondieron con entusiasmo a las iniciativas de los proyectos y manifestaron interés en seguir formándose, seguir buscando oportunidades o seguir trabajando en las líneas abiertas por los proyectos. Pero esto va de la mano con las formaciones en género y ocupacionales donde se contribuye a cambiar los estereotipos tanto para jóvenes como para mujeres.
5. Los Proyectos de la Intervención Integradora realizaron un esfuerzo importante por realizar mediciones de líneas de base y salida, con caracterizaciones generales de la población y

medición específica cuantitativa de aspectos a mejorar, lo que permitió cotejar los resultados iniciales frente a los finales.

6. Formar a personal en terreno para la implementación del proyecto contribuye a dejar capacidades instaladas, a crear confianza, a facilitar relaciones y a lograr una mejor articulación con las entidades del territorio.
7. Realizar un seguimiento con las comunidades locales, así como realizar reuniones periódicas de rendición de cuentas tanto del proyecto hacia la población, como de la población hacia el proyecto, fue una buena práctica que contribuyó a poner al tanto a los diferentes actores sobre el progreso de la intervención.
8. Los dos Proyectos de la intervención integradora contaron con un marco de resultados detallado, con indicadores de producto y de resultado, con lo que se pudo realizar un seguimiento adecuado al proyecto.
9. Buscar visibilizar la Intervención Integradora más que las agencias individuales fue una buena práctica en la medida en que contribuyó a dar una imagen de unidad ante la población, fomentar la interagencialidad, enfocarse en las acciones a realizar más que en las diferencias de agencias, entre otros.

## 10.2. Lecciones aprendidas

Se presentan a continuación algunas de las lecciones aprendidas encontradas tanto en los dos proyectos como en la Intervención Integradora. Las lecciones aprendidas son conocimiento derivados de las experiencias de la Intervención Integradora y los proyectos que extrapolan de situaciones específicas a contextos más amplios. Las lecciones resaltan las fortalezas o debilidades en la planificación, diseño y ejecución que influyen en el rendimiento, los resultados y el impacto.

### Proyecto MPTF Reactivación Económica

1. Para el PMA fue una innovación y aprendizaje construir una infraestructura compleja como una planta de procesamiento de plátano desde cerros. Pero es una experiencia innovadora, donde obtuvo experiencia y conocimientos a pesar de las dificultades, y que contribuye a resolver las dificultades de sustento tanto desde la producción del alimento, pasando por su venta y comercialización, además de obtener un producto que puede ser usado en la misma región.
2. Medir el impacto ambiental de las obras de infraestructura y compensarlo a través de una actividad que genera conciencia ambiental, mejora el medioambiente en la región, además de generar ingresos por salarios y alimento gracias a árboles frutales, es una lección aprendida que puede replicarse en otros proyectos.
3. En terreno se requiere una mayor coordinación para lograr una mejor comunicación, interlocución comunitaria e implementación. Se requiere una instancia o persona de coordinación más permanente, con un discurso del proyecto más integrador y permita un mejor diálogo entre los niveles territorial y nacional.
4. Se vio la importancia de tener en cuenta y armonizar de mejor manera los diferentes tiempos de las agencias para sus procesos administrativos en la medida en que la entrada a territorio no se dio en los mismos tiempos para todos.
5. Es posible lograr un mejor conocimiento del territorio y de las acciones a realizar entrando no solamente en contacto con los consejos mayores sino también con los consejos menores.

6. La planeación inicial respecto a clima, afectaciones de orden público y gestiones institucionales de formalización de documentos de las asociaciones debido a las distancias, desbordó la planeación inicial por lo que en este tipo de territorios debe planearse con mayor atención a las circunstancias de terreno y de organización administrativa para asignar tiempos más acordes a ellas y tomar mayores medidas para mitigar los impactos.
7. La contratación de mujeres para buscar igualdad de género requiere, en contextos donde justamente ellas no han tenido la experiencia en esas labores, tener en cuenta la mayor curva de aprendizaje para ajustar los tiempos de alistamiento e implementación.
8. Para lograr mayor eficacia y eficiencia con las organizaciones con las que se suscriben acuerdos de subvención de bajo valor, se aprendió que es importante revisar mejor sus capacidades iniciales, fortalecer el seguimiento y la supervisión, e intensificar la pedagogía en cuanto a la responsabilidad que asumen con la comunidad al hacerse cargo de acciones en el territorio.

### Proyecto MPTF Reconciliación

1. La convocatoria por medios virtuales, concurso, y selección de organizaciones de base para la implementación de la iniciativa Bogando el PDET permitió transparencia, alcance y competencia para llegar a organizaciones de base, que pueden participar así del desarrollo de su comunidad, incrementando sus capacidades.
2. Buscar alianzas con entidades que no están directamente en territorio, pero que tienen la disposición de ir al territorio para ampliar su alcance y contribuir con su conocimiento y experiencia, como en el caso de Uniminuto y Corpoeducación, es una experiencia que vale la pena replicar, en la medida en que muchas veces se generan sinergias y oportunidades de desarrollo tanto para la institución como para el territorio.
3. Se evidenció la necesidad de mejores y más frecuentes mecanismos (pueden ser virtuales) de coordinación para lograr un mejor conocimiento mutuo y comunicación entre las organizaciones de base y el proyecto, de forma que se manejaran las expectativas, se conocieran mejor las necesidades mutuas, se resolvieran de mejor manera las inquietudes, se mejorara el acompañamiento y se llevara una comunicación más fluida.
4. La importancia de la enseñanza en relación con la práctica es un elemento que surgió en diferentes componentes del proyecto y que vale la pena seguir aplicando en el futuro. Por ejemplo, las prácticas de los estudiantes de la Universidad al Campo, la asesoría a los funcionarios en género en relación práctica con acciones o políticas, el acompañamiento más cercano a las organizaciones de Bogando para darles capacidades en la práctica.
5. Se aprendió que las afectaciones por clima, por orden público o por temas de cambios en funcionarios, pueden afectar los tiempos de implementación más allá de lo planeado o de las precauciones que en este caso se tomaron, por lo que se requieren mayores medidas o tiempos para la implementación de proyectos similares.
6. La protección de las trayectorias educativas es una tarea que incluye múltiples factores como transporte, seguridad, trabajo adolescente, embarazo adolescente e infraestructura. Esto requiere la participación de todos los actores para buscar soluciones que sean amplias e incluyentes. Por ejemplo, el transporte escolar es de gran importancia en este tipo de contextos donde para muchas niñas, niños, adolescentes es de fundamental importancia para acceder a la educación y que ocasiones puede constituirse en una barrera para ello.

### Intervención Integradora

1. La realización de acciones conjuntas entre agencias del SNU con diferencias administrativas, programáticas, procedimentales, se dificulta con frecuencia, pero al facilitar espacios de interacción por medio de este tipo de proyectos interagenciales se van obteniendo experiencias y aprendizajes que contribuyen a que exista mejor comunicación, interacción y entendimiento entre las agencias, además de lograr incidir en el territorio en diferentes dimensiones que se complementan.
2. Los espacios de coordinación en territorio y de concertación, también lo fueron en algunos casos de rendición de cuentas del proyecto hacia la comunidad, pero también de la comunidad hacia el proyecto y hacia sí misma, en la medida en que al ser la comunidad copartícipe del proyecto desde su formulación, implementación y seguimiento, también tenía responsabilidad para dar a conocer sus avances, retos y soluciones.
3. Los cambios constantes de funcionarios crean la necesidad de desarrollar mecanismos para garantizar la continuidad de intervenciones, como registros documentales para facilitar la transición y el aprendizaje de los nuevos funcionarios.
4. Con una intervención en un territorio amplio que en este caso abarca dos entidades administrativas (municipios) distintos, fue un acierto buscar puntos de encuentro para beneficiar a ambos municipios, como la planta de procesamiento de plátano, situada entre el límite de ambos, comités con participación de los actores del territorio o un único punto para el monitoreo del proyecto.
5. Para las agencias intervinientes fue un aprendizaje trabajar con instituciones locales y nacionales a escala de un proyecto territorial para planear y complementar acciones y hacer seguimiento, además de adaptar las acciones y proyectos al contexto. Además de las diferencias administrativas, se aprendió a coordinar de mejor manera la intervención en territorio, con los demás actores, para llegar a acuerdos operativos y programáticos.
6. Los acuerdos con las autoridades tradicionales para implementar los proyectos con organizaciones comunitarias y el trabajo posterior, además de contar con equipos de territorio, fue una lección aprendida que puede replicarse en otros territorios.
7. La comunicación frecuente con los diferentes socios en los diferentes niveles de implementación permite que las dificultades se enfrenten de manera más eficiente en la medida en que es posible buscar soluciones rápidas y que incluyan a las diferentes partes concernidas.

## 11. Bibliografía

- Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera. (2016).
- Cancillería. (2022). *Decreto 1444 de 2022. Por medio del cual se reglamenta la Política Pública de Reconciliación, Convivencia y No Estigmatización. 2 de Agosto de 2022*. Obtenido de [https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/decreto\\_1444\\_2022.htm#:~:text=Ministerio%20de%20Relaciones%20Exteriores%20%2D%20Normograma,2022%20P%20residencia%20de%20la%20Rep%C3%BAblica%5D&text=Por%20el%20cual%20se%20adiciona,%2C%20Convi](https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/decreto_1444_2022.htm#:~:text=Ministerio%20de%20Relaciones%20Exteriores%20%2D%20Normograma,2022%20P%20residencia%20de%20la%20Rep%C3%BAblica%5D&text=Por%20el%20cual%20se%20adiciona,%2C%20Convi)
- CINEP. (2022). *Mujeres: cuerpos y territorios despojados en el Bajo Atrato*. Bogotá.
- CONPES 4023. (2021). *CONPES 4023 DE 2021. Política para la reactivación, la repotenciación y el crecimiento sostenible e incluyente: Nuevo compromiso por el futuro de Colombia*.
- Delgado, S., Cárdenas, J., & Fuentes, H. (2020). Los municipios de sexta categoría de Colombia: entre la autonomía y la dependencia. *Apuntes del CENES*, 137-167.
- Geertz, C. (1983). *La interpretación de las culturas*. Barcelona : Gedisa Editorial.
- Hox, J., & Boeije, H. (2005). Data Collection, Primary vs. Secondary. *Encyclopedia of Social Measurement*, I, 593- 599.
- Krueger, R., & Casey, M. (2015). *Focus Groups. A practical guide for applied research* (5th ed.). United States of America: SAGE Publications.
- MPTF. (2019). *Informe final del proyecto Programa de Construcción de Confianza y Paz Territorial en Clave PDET*.
- MPTF. (2021). *Documento de proyecto Tejiendo lazos comunitarios para la educación, la reconciliación y la consolidación de la paz en los municipios de Carmen del Darién y Riosucio en el marco de sus PDET*.
- MPTF. (2021). *Documento de proyecto Fortalecimiento a la reactivación económica recuperación/sostenibilidad ambiental en comunidades étnicas de los municipios de Carmen del Darién y Riosucio en el Departamento del Chocó*.
- MPTF. (2021). *Enfoque diferencial y género Proyecto Interagencial "Tejiendo lazos comunitarios para la educación, la reconciliación, y la consolidación de la paz en los municipios de Carmen del Darién y Riosucio"*.
- MPTF. (2022). *Reporte Trimestral Programa interagencial Educación y Reconciliación PDET Chocó Q4 2022*.
- MPTF. (2023). *Informe Q2 2023 MPTF Reactivación Chocó*.
- Nación, C. g. (2022). *Categorización de Departamentos, distritos y municipios*. Obtenido de <https://www.contaduria.gov.co/categorizacion-de-departamentos-distritos-y-municipios>
- OECD. (2012). *Evaluating Peacebuilding Activities in Settings of Conflict and Fragility: Improving Learning for Results, DAC Guidelines and References Series, OECD Publishing*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264106802-en>
- Oficina de Evaluación Independiente del PNUD. (2019). *Directrices de evaluación*. New York: PNUD.
- ONU Mujeres. (2021). *Strategic Plan 2022–2025*.

- Pawson, R., & Tilley, N. (2004). *Realist Evaluation*. British Cabinet Office.
- PMA. (2021). *Plan estratégico del PMA para 2022-2025*.
- PMA. (2021). *Plan estratégico para Colombia (2021-2024)*.
- PNUD. (2011). *Outcome-Level Evaluation. A Companion Guide to the Handbook on Planning Monitoring and Evaluating for Development Results for Programme Units and Evaluators*. UNPD.
- PNUD. (2011). *Outcome-Level Evaluation. A Companion Guide to the Handbook on Planning Monitoring and Evaluating for Development Results for Programme Units and Evaluators*. UNPD.
- PNUD. (2020). *Documento del programa para Colombia (2021-2024)*.
- PNUD. (2021). *Plan estratégico 2022-2025*.
- PNUD. (2023). *MPTF Reactivación Chocó Informe Q1 2023*.
- Quinn Patton, M. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Los Ángeles: SAGE Publication.
- Ruiz O, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- UNEG. (2011). *Integración de los derechos Humanos y la Igualdad de Género en la Evaluación: Hacia una guía del UNEG*. Obtenido de <http://www.uneval.org/document/detail/980>
- UNICEF. (2021). *Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025*.
- UNPD. (2021). *Exit Strategy Report 2021*.
- Verdad Abierta. (2020). *En Chocó dudan de la efectividad de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial*. Obtenido de <https://verdadabierta.com/en-choco-dudan-de-efectividad-de-programas-de-desarrollo-con-enfoque-territorial/>
- Wisdom, J., & Cresswell, J. (2013). *Mixed Methods: Integrating Quantitative and Qualitative Data Collection and Analysis While Studying Patient-Centered Medical Home Models*. Rockville, MD: Agency for Healthcare Research and Quality.

## 12. Anexos

- Anexo 1. Articulación entre los tres componentes del Proyecto de Reactivación (Iniciativas PDET, Pactos Municipales- PATR)
- Anexo 2. Análisis de Diferencias de Medias- Reactivación
- Anexo 3. Análisis de medias- Reactivación
- Anexo 4. Articulación entre los tres componentes del Proyecto de Reconciliación (Iniciativas PDET, Pactos Municipales- PATR)
- Anexo 5. Análisis de Diferencias de Medias Cuestionario Final Encuesta Percepción de Salida – Reconciliación
- Anexo 6. Diferencia de medias entre personas beneficiarias y no beneficiarias en línea de salida- Reconciliación
- Anexo 7. Cuadros sinópticos de los Proyectos
- Anexo 8. Resumen ejecutivo en español
- Anexo 9. Resumen ejecutivo en inglés
- Anexo 10. Términos de Referencia UNDP-COL-00159
- Anexo 11. Matriz de la evaluación
- Anexo 12. Guías de instrumentos cualitativos v2
- Anexo 13. Lista de personas o grupos consultados en el trabajo de campo
- Anexo 14.1. Marco de Resultados Proyecto Reactivación Económica
- Anexo 14.2. Marco de Resultados Proyecto Reconciliación
- Anexo 15. Compromisos de conducta ética en la evaluación de las personas evaluadoras
- Anexo 16. Infografía