

Vereda Granizal, Bello, Antioquia
Festival de Cometas.

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO:
“Estabilización y Paz Territorial -
Alianzas para la Seguridad Humana”
Implementado por el **PNUD y ACNUR**

JUANITA ARANGO RESTREPO
ANA LUZ RODRÍGUEZ PUENTES

6 de Octubre de 2023

Contenido

LISTA DE ACRÓNIMOS	3
INTRODUCCIÓN	5
Antecedentes y Justificación	5
Contexto de seguridad humana en Colombia	5
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	8
Información general	8
Modelo de gobernanza del proyecto	10
Socios estratégicos	10
Modelo de intervención del proyecto	12
Teoría del cambio del proyecto	12
Articulación con Agendas Integradas de Seguridad Humana y otros proyectos de las Naciones Unidas.....	14
Limitaciones enfrentadas por el proyecto durante su ejecución	15
ESTRUCTURACIÓN DE LA EVALUACIÓN	15
Información general de la evaluación	15
Los objetivos específicos de la evaluación	16
Alcance de la evaluación	16
Metodología de evaluación y proceso de recolección y sistematización de la información.....	17
Fases de la evaluación	18
Técnicas para la recolección de la información	19
EQUIPO EVALUADOR	20
HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN	21
PERTINENCIA	22
EFICACIA	30
EFICIENCIA	53
SOSTENIBILIDAD	59
ORIENTACIÓN AL IMPACTO	62
ENFOQUES TRANSVERSALES	72
LECCIONES EN APRENDIZAJE.....	74
RECOMENDACIONES	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE ACRÓNIMOS

ACNUR: Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

ART: Agencia de Renovación del Territorio

APM/REG: Minas antipersona y Restos explosivos de guerra

CTJT: Comité Territorial de Justicia Transicional

COMFENALCO, Caja de Compensación Familiar

DANE. Departamento nacional de estadísticas

FARC: Fuerzas armadas revolucionarias de Colombia

ICBF: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

JAC: Junta de Acción Comunal

LSE: London School of Economics

MCS: Metodología del Cambio más significativo

OCHA: Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios

OCDE CAD: Organización para la Cooperación y el desarrollo económico, Comité de Asistencia para el desarrollo

OPS: Organización Panamericana de la Salud

PSU: Peace Startup

PDET: Proyecto de Desarrollo con Enfoque Territorial

PNUD: Proyecto de las Naciones Unidas para el Desarrollo

UARIV Unidad para la Atención y Reparación Integral de las Víctimas

UNDP United Nations Development Program

UNEG: Grupo de evaluación de Naciones Unidas

UNGRD: Unidad Nacional de Gestión de Riesgos de Desastre

UNHSTF United Nations Trust Fund for Human Security

INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO EVALUADO			
Nombre del proyecto	Mejoramiento de soluciones duraderas y consolidación de la paz mediante alianzas en materia de seguridad humana en Colombia después del acuerdo de paz		
Alcance de la evaluación	Evaluación final con enfoque de estudio de caso de dos componentes innovadores: 1. Agendas de Seguridad Humana y 2. Cadenas de valor como aporte al desarrollo territorial, del proyecto Alianzas para la Seguridad Humana, financiado por el Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para la Seguridad Humana (UNHSTF) e implementado por el Proyecto de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)		
Lugar de intervención	Nariño: Tumaco y el Charco Antioquia: Bello, Ituango, Dabeiba		
Objetivo General	Mejorar las condiciones de seguridad humana a través de negocios y alianzas multiactor y la promoción de soluciones duraderas, para poblaciones vulnerables en el contexto de la consolidación de la paz Colombia.		
Objetivos específicos	<p>Objetivo 1: Fortalecer las capacidades de las comunidades priorizadas para dialogar y relacionarse con las instituciones y el sector privado y satisfacer las necesidades de la comunidad respecto a empoderamiento, infraestructura y protección.</p> <p>Objetivo 2: Desarrollar y apoyar iniciativas para mejorar la seguridad económica basada en el interés mutuo del sector privado, las instituciones y las comunidades a través de la promoción de empleo y soluciones empresariales de innovación conectadas a las cadenas de valor y al mercado local y nacional.</p> <p>Objetivo 3: Fortalecer la capacidad de las instituciones locales para crear ambientes propicios que promuevan el compromiso entre el sector privado y las comunidades locales, el cual permita a las instituciones locales implementar políticas públicas de soluciones duraderas y de estabilización de paz.</p> <p>Objetivo 4: Promover el análisis, el debate público y el posicionamiento estratégico del marco teórico sobre Asociaciones Empresariales para la Seguridad Humana en Colombia, a través de la gestión y diseminación de conocimiento, experiencias y lecciones aprendidas</p>		
Grupos de interés¹	Total de población destinataria directa: 6.481 personas Excombatientes, Población desplazada, Migrantes, Personas en necesidad de protección, Comunidades afrocolombianas Total de población destinataria indirecta: 32.589 personas de los 5 municipios		
Ejecutores del proyecto	Líder: PNUD y Agencia 2: ACNUR		
Organizaciones Socias	London School of Economics (LSE) Peace Start Up		
Duración del proyecto	14/08/2019- 31/03/2023		
Presupuesto del proyecto	US\$ USD 2.002.538,04 USD		
Fecha de inicio de la evaluación	13/07/2023	Fecha de finalización	30/09/2023

¹ información tomada del documento: Generación de datos y gestión del conocimiento. Agosto de 2022

INTRODUCCIÓN

Antecedentes y Justificación

En el marco de esta evaluación se abordó el proyecto “Mejoramiento de soluciones duraderas y consolidación de la paz mediante alianzas en materia de seguridad humana en Colombia después del acuerdo de paz” desde dos estudios de caso: Tumaco (Nariño) y Bello (Antioquia). El proyecto es una acción conjunta entre dos agencias de Naciones Unidas, el PNUD y el ACNUR, con el apoyo del London School of Economics y Peace Start-Up.

En el interés del PNUD y del Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para la Seguridad Humana (UNHSTF) de hacer un balance que permita identificar los principales resultados y los componentes innovadores del proyecto Alianzas para la Seguridad Humana, esta evaluación abordó la intervención desde una perspectiva integral que muestra las transformaciones sociales a partir de la acción conjunta del PNUD y ACNUR, junto con los otros socios estratégicos, incluidas la ART y la UARIV, con miras a mejorar las condiciones de seguridad humana a través de negocios y alianzas multiactor y la promoción de soluciones duraderas para la estabilidad y la consolidación de la paz.

Con este ejercicio evaluativo el PNUD busca identificar las principales contribuciones del proyecto en materia de desarrollo y obtener aprendizajes valiosos que permitan diseñar e implementar iniciativas en materia de seguridad humana en el futuro. Se espera también brindar insumos al Gobierno Nacional en Colombia en su apuesta por transversalizar el enfoque de seguridad humana como catalizador del desarrollo.

La evaluación se centró en dos componentes innovadores y estratégicos del proyecto: 1. Agendas de Seguridad Humana; y 2. Cadenas de valor como aporte al desarrollo territorial. A su vez se priorizaron dos territorios como estudios de caso para poner énfasis en el análisis: El municipio de Tumaco y la vereda Granizal en Bello. De manera complementaria, para mostrar ejemplos relevantes sobre aspectos clave del proceso o para contrastar elementos territoriales, se mencionan elementos significativos de los otros municipios del proyecto: El Charco (Nariño), Dabeiba e Ituango (Antioquia).

Igualmente se hace un análisis cualitativo y cuantitativo que aborda el cumplimiento de objetivos, el logro de resultados, los posibles impactos generados, la pertinencia, coherencia, eficiencia y sostenibilidad de dichos procesos. Por último, se da cuenta de los avances y logros alcanzados por el proyecto durante su implementación, se analizan las principales transformaciones generadas a través de su acción; se identifican buenas prácticas y aspectos innovadores que puedan ser replicados y se presentan conclusiones y recomendaciones para otras iniciativas posteriores.

Contexto de seguridad humana en Colombia

De acuerdo con La Comisión de las Naciones Unidas sobre la Seguridad Humana, por este concepto se entiende: “proteger el núcleo vital de todas las vidas humanas de las amenazas críticas y generalizadas, de un modo compatible con la realización a largo plazo de las personas”². Es un

² OPS. Seguridad Humana: Implicaciones para la salud pública. Documento técnico de referencia. Recuperado de: [file:///C:/Users/user/Downloads/D37404-PAHO-ExecutiveSummary-Spn-WEB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/D37404-PAHO-ExecutiveSummary-Spn-WEB%20(1).pdf)

enfoque multidimensional que aborda los diferentes dimensiones como la seguridad económica; la seguridad alimentaria; seguridad en la salud; seguridad ambiental; seguridad personal; seguridad de la comunidad y la seguridad política.

Según la OPS el principal objetivo de la seguridad humana es “proteger y garantizar tres libertades esenciales para los individuos y las comunidades: la libertad de vivir sin temor, la libertad de vivir sin carencia y la libertad para vivir con dignidad”³.

Por su parte la guía práctica de Alianzas para la Seguridad Humana, que orientó conceptualmente la implementación del proyecto, considera que este concepto: “Pone a las personas en el centro del desarrollo y la consolidación de la paz. Se trata de proteger a las personas permitiéndoles llevar vidas sin temor a sufrir daños, ayudándoles a acceder a bienes esenciales y servicios tales como agua potable, educación y asistencia sanitaria, medios de vida decentes y en especial, el derecho a decidir sobre su propio futuro”⁴.

En esta línea, en Colombia existen diferentes amenazas que pueden poner en riesgo la supervivencia, los medios de vida y la dignidad.

Riesgos actuales que enfrenta Colombia para la seguridad humana

Para el 2023, a pesar de la firma del Acuerdo de Paz en 2016 y el enfoque de política de paz total del nuevo gobierno, Colombia está experimentando una reconfiguración del conflicto armado, que sigue agravando la situación humanitaria y exacerbando las necesidades de las personas vulnerables. Además, el país continúa enfrentando múltiples emergencias provocadas por la violencia, los desastres naturales y los movimientos mixtos transcontinentales. Esta situación genera necesidades humanitarias intersectoriales en diversas comunidades, especialmente las más afectadas por el conflicto. En esta línea, las personas más vulnerables son las mujeres y los niños, especialmente los de las comunidades étnicas de la zona del Pacífico, la zona fronteriza con Venezuela, la zona noroccidental y la zona centro-sur del país.

Colombia viene experimentando un aumento significativo de la violencia en los últimos años. El CICR ha informado de más de 400 víctimas de artefactos explosivos, alrededor de 45.000 personas han sido desplazadas individualmente debido a amenazas directas de actores armados, más de 20.000 personas han sido confinadas y unas 30.000 personas han sido desplazadas masivamente. Además, según el Panorama de Necesidades Humanitarias del 2022, 5,8 millones de personas están en riesgo de sufrir violaciones de derechos humanos por vivir bajo la influencia de grupos armados no estatales, la presencia de minas antipersonal y restos explosivos de guerra (APM/REG) y cultivos ilícitos. Además, 293.000 personas tienen necesidades críticas debido a los riesgos y los impactos de protección asociados con el contexto de seguridad. Según este informe, 1,3 millones de afrodescendientes y 629,6 mil indígenas están altamente afectados por la violencia y la situación de Derechos Humanos.

De acuerdo con la UARIV, hoy se reconocen 5.235.064 personas desplazadas en el país⁵. Adicional a lo anterior, cifras del DANE muestran que “uno de cada 8 colombianos ha sido víctima de

³ Ibidem.

⁴ LSE. Alianzas para la Seguridad Humana. Guía práctica.

⁵ UARIV. Informe Global de Desplazamiento, 2022. Recuperado de: <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/registro-y-gestion-de-informacion/las-cifras-que-presenta-el-informe-global-sobre-desplazamiento>

desplazamiento forzado, es decir el 12% de la población total del país ha sido desplazada por la violencia y el conflicto armado”⁶. Además, para el 2014, el 64 % de la población desplazada se encontraba en situación de pobreza (monetaria), el 33% en pobreza extrema, y el 81% no tenía una vivienda en condiciones dignas⁷. De igual forma, para ese año, el DANE identificó que aproximadamente el 45.1% de los hogares en pobreza extrema eran víctimas de desplazamiento forzado y que el 52% de los hogares desplazados habitaban viviendas en zona de riesgo, con hacinamiento, asentamientos ilegales, sin algún servicio público básico o con materiales inadecuados. Aunque estas cifras no están actualizadas y es posible que hayan variado en los últimos años, son un indicativo del posible panorama que se presenta con esta población hoy en día.

Con respecto a las dinámicas del desplazamiento en los departamentos de intervención, en el 2023, la Personería Distrital de Medellín ha registrado un total de 405 personas víctimas de este fenómeno, representando un aumento del 140% con respecto al mismo periodo de 2022, en el que se registraron 167 casos. Los municipios en los que más se reporta esta problemática en Antioquia son: Ituango con 40 personas, Turbo con 14, Apartadó con 13, Briceño con 13, San Pablo con 11 y Valdivia con 11⁸.

La situación es igualmente crítica en Nariño, donde los enfrentamientos entre los grupos armados como las disidencias de las FARC (disidencia Rafael Aguilera y la Segunda Marquetalia) han generado zozobra en la población civil, especialmente en Tumaco. De acuerdo con la Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (Ocha), a finales del 2022, 5.100 personas (1.275 familias) fueron desplazadas de diferentes zonas del municipio incluyendo los Consejos Comunitarios del Bajo Mira y Frontera y diferentes barrios de la cabecera municipal⁹.

Las causas del desplazamiento varían entre extorsiones, amenazas, homicidio, actos terroristas, atentados o enfrentamientos entre grupos armados, despojo y el abandono forzado de tierras, desaparición forzada, abuso sexual y laboral, secuestro y reclutamiento forzado infantil.

Con respecto a cifras de empleo y emprendimiento, de acuerdo con la Unidad del Servicio Público de Empleo del Ministerio del Trabajo, entre enero de 2015 y noviembre de 2022, 831.347 personas identificadas como víctimas del conflicto armado buscaron empleo en el sistema de esta unidad (SISE), el cual permite el cruce de bases de datos con el Registro único de víctimas de la UARIV. Los 7 departamentos que concentran mayor cantidad de víctimas del conflicto armado registradas en

⁶ DANE. La Superación de la situación de vulnerabilidad causada por el desplazamiento forzado: Un gran reto de la política pública dirigida a las víctimas del conflicto armado (2014-2018). Recuperado de: <https://pazvictimas.dnp.gov.co/Como-se-responde-a-los-efectos-del-conflicto/Paginas/lasuperaciondela-situaciondevulnerabilidadcausadaporel-desplazamiento.aspx#:~:text=En%20Colombia%2C%202013.834.000%20de,son%20v%C3%ADctimas%20de%20desplazamiento%20forzado.>

⁷ DANE. Encuesta de Goce Efectivo de Derechos de víctimas de desplazamiento, 2014

⁸ Personería Distrital de Medellín. Desplazamiento forzado en Medellín 2023. Recuperado de: <https://www.personeriamedellin.gov.co/index.php/listanoticias/49-boletines-y-comunicados-2023/709-el-desplazamiento-forzado-hacia-medellin-aumento-140-en-enero-2023-con-respecto-al-2022>

⁹ OCHA. Desplazamientos internos – Desplazamientos forados. Enero a Noviembre 2022. Recuperado de: <https://reliefweb.int/report/colombia/colombia-desplazamientos-masivos-enero-noviembre-2022>

SISE son: Antioquia (26,6%), Bogotá D.C. (11,5%), Valle del Cauca (8,1%), Santander (5,1%), Cundinamarca (4,9%), Meta (4,8%) y Cesar (4,1%)¹⁰.

En cuanto a la situación laboral de las personas desplazadas, debido a que suelen ser personas campesinas, con experiencia y conocimiento en el agro y la piscicultura, actividades que no tienen demanda en el área urbana, y además no cuentan con los estudios requeridos para la vinculación a trabajos en donde encuentren la posibilidad de crecimiento económico y social, su incorporación laboral suele ser difícil y limitada. Estos hechos sumados a la discriminación y estigmatización que se encuentra en las ciudades implican que las personas desplazadas deban buscar empleos informales, o ilegales. Generalmente la población más afectada son las mujeres y los jóvenes.

El proyecto Alianzas para la Seguridad Humana se implementa en este contexto y busca brindar alternativas a varias de estas problemáticas a través de la articulación intersectorial y el acercamiento y generación de confianza entre el sector privado y las comunidades de territorios altamente afectados por la violencia y los efectos del conflicto armado.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Información general

El proyecto se titula: “Mejorar las soluciones duraderas y la consolidación de la paz a través de las asociaciones empresariales de seguridad humana en Colombia después del acuerdo de paz” y se conoce en los territorios como “Alianzas para la Seguridad Humana”. Tuvo un presupuesto total de US\$ 2.002.538,04 USD, financiados por el Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para la Seguridad Humana, de los cuales US\$1.602.522,81 fueron ejecutados por el PNUD y US\$400.015,22 fueron ejecutados por ACNUR.

Tuvo una duración de 4 años (48 meses), iniciando el 1 de marzo de 2019 y finalizando el 30 de abril de 2023. De acuerdo con el documento Generación de datos y gestión del conocimiento de agosto de 2022¹¹, se alcanzó de manera directa a una población de 6.481 personas, principalmente excombatientes, población desplazada, refugiados y migrantes, personas en necesidad de protección y comunidades afrocolombianas. El total de población destinataria indirecta fue de 32.589 personas en los 5 municipios de intervención.

El proyecto se desarrolló en dos departamentos y 5 municipios:

Tabla 1. Departamentos y municipios del proyecto

DEPARTAMENTOS	MUNICIPIOS
ANTIOQUIA	Bello, vereda de Granizal
	Ituango
	Dabeiba
NARIÑO	Tumaco
	El Charco

¹⁰ Ministerio del Trabajo - Unidad del Servicio Público de Empleo. Caracterización de las colocaciones de empleo de víctimas del conflicto armado en Colombia, a través del Sistema de Información del Servicio de Empleo, año 2022. Recuperado de: <https://www.serviciodeempleo.gov.co/spe/media/documents/pdf/estudios/Caracterizacion-colocacion-victimas-del-conflicto-2022.pdf>

¹¹ Estos son los datos sobre población alcanzada del proyecto más actualizados con los que contó la evaluación.

Ejecutores del proyecto:

PROYECTO DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - PNUD

Esta agencia hace parte del Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (GNUDS), compuesto por agencias, fondos y proyectos cuyo fin es promover el desarrollo. Sus esfuerzos se concentran en reducir la pobreza, las desigualdades y la exclusión. Juega un rol estratégico apoyando a los países a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenibles identificados en la Agenda 2030. Sus estrategias están orientadas a apoyar la formulación de políticas, el fortalecimiento de instituciones y la generación de capacidades de liderazgo y de asociación.

Para el periodo 2020-2023 en el cual se enmarca la intervención, PNUD Colombia centró su estrategia en 3 áreas: 1) Apoyo a la política Paz con Legalidad, fortaleciendo la implementación de los PDET, la reincorporación de los excombatientes y el apoyo a la sustitución de cultivos ilícitos; 2) Apoyo para la integración socioeconómica de migrantes de Venezuela de modo que pueda ser entendido como un factor de desarrollo, reforzado por una respuesta humanitaria que incluya acceso a los servicios de salud, educación y bienestar; seguridad alimentaria y nutricional, la incorporación laboral; y convivencia y seguridad ciudadana; y 3) Asistencia técnica para la aceleración de los ODS catalizadores en prioridades como: ordenamiento territorial, prevención de riesgos y desastres, adaptación y mitigación al cambio climático; preservación y uso sostenible de los recursos naturales, producción y consumo sostenibles; seguridad alimentaria y nutricional, igualdad de género y poblaciones étnicas; economía naranja, circular desarrollo productivo y acceso a mercados, emprendimientos y empleabilidad para jóvenes; fortalecimiento institucional de los organismos de vigilancia y control, con funciones jurisdiccionales, de esclarecimiento y de investigación judicial y no judicial, medición de indicadores y financiamiento para los ODS.

AGENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS REFUGIADOS – ACNUR

En Colombia esta agencia tiene el mandato de fortalecer los procedimientos de asilo para personas en necesidad de protección internacional, contribuyendo a la prevención del desplazamiento forzado y protección de personas desplazadas y retornadas, garantizando asistencia humanitaria en casos donde el Estado no tenga la capacidad de respuesta, optimizando políticas públicas relacionadas con soluciones duraderas, así como promoviendo el desarrollo del marco legislativo para la prevención y protección de personas apátridas y en riesgos de ser apartida.

Ambas agencias realizan su trabajo de manera articulada con el gobierno, las comunidades, las organizaciones de la sociedad civil, cooperación internacional y otras agencias del sistema de Naciones Unidas, buscando aunar esfuerzos para ampliar impactos y fortalecer resultados en sus áreas de incidencia.

Para el caso del proyecto de “Alianzas para la Seguridad Humana”, ambas organizaciones actuaron como ejecutoras principales, con el liderazgo y coordinación estratégica del PNUD. Los recursos financieros aportados por parte del Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para la Seguridad Humana fueron recibidos por ambas entidades y ejecutados de manera independiente, siguiendo sus propios procesos y procedimientos internos.

Esta intervención se considera un proyecto experimental o piloto de articulación interagencial donde se articulan los objetivos misionales del PNUD y de ACNUR para trabajar en un contexto de triple Nexus haciendo una apuesta por transformar realidades en el tránsito (no lineal y dinámico) entre la ayuda humanitaria, el desarrollo y la consolidación de la paz.

Modelo de gobernanza del proyecto

El proyecto contó con un Comité Técnico Nacional formado por el ACNUR, el PNUD, Peace Start Up (PSU), la ART y la UARIV, con el acompañamiento de LSE, quienes buscaron incorporar al proyecto un enfoque integral de articulación interinstitucional que permitiera a cada una de estas organizaciones desarrollar sus objetivos misionales con metas y objetivos comunes. La ART y la UARIV, como se mencionó anteriormente, vienen articulados al ACNUR y al PNUD en diferentes procesos, siempre buscando la correspondencia entre los proyectos institucionales y en particular los PDET. PSU fue el único socio implementador que jugó un doble rol, participando en este espacio de coordinación estratégica, a la vez que estuvo en territorios desarrollando acciones y acompañando procesos, especialmente en el componente de seguridad económica.

Este comité se reunía dos o tres veces en el año a evaluar la implementación a nivel estratégico y a brindar apoyo técnico y conceptual para asegurar la apropiación del concepto de Seguridad Humana en los territorios (Entrevista a personal del ACNUR y PNUD nivel nacional). Además de lo anterior, se contó con un comité operativo liderado por el PNUD y los socios implementadores locales, para definir los Planes Anuales, su implementación y seguimiento. Cada una de las entidades fue responsable de coordinar con sus equipos en terreno y con sus propios socios implementadores locales.

Por último, el proyecto promovió el trabajo en red con diversas universidades que tenían experiencia en el tema de seguridad humana con el fin de aportar al modelo de intervención, a la articulación interinstitucional y a buscar opciones para impulsar procesos territoriales.

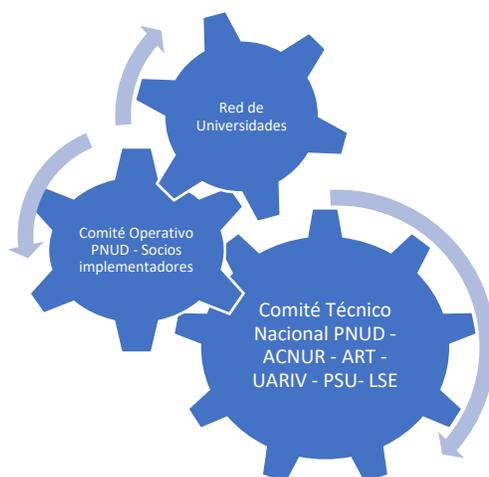


Tabla 2. Mecanismo de Gobernanza del proyecto

Socios estratégicos

A nivel de socios estratégicos, el proyecto contó a su vez con dos organizaciones que apoyaron la consolidación del andamiaje conceptual de Seguridad Humana, como fue el caso del **London School of Economics (LSE) y Peace Start Up**, quien contribuyó a servir de puente entre el direccionamiento estratégico y ayudó a aterrizar el concepto a los territorios, en particular desde el concepto de seguridad económica. Esta última es una organización colombiana orientada a “promover el desarrollo territorial en contextos de conflicto y posconflicto a través de la identificación de retos de construcción de paz que puedan convertirse en oportunidades de negocio, y del apoyo a

emprendedores que con tecnología e innovación solucionen esos retos de manera rentable y sostenible, todo esto en procesos de co-innovación con víctimas y excombatientes”¹².

El proyecto contó a su vez con socios implementadores locales, con presencia permanente y legitimidad en los territorios, y quienes ayudaron en el desarrollo operativo de la acción. Entre ellos se encuentran la Cámara de Comercio de Tumaco, la Escuela Taller de Tumaco, COMFENALCO Antioquia, CONCIUDADANÍA y la Universidad de Antioquia.

Otros actores involucrados

Debido al carácter multiactor del proyecto y a la importancia que tuvo la articulación interinstitucional, las sinergias y las alianzas, en los diferentes territorios se vinculó un amplio número de organizaciones que contribuyeron de manera directa o indirecta en su implementación.

A continuación, se presenta el Mapa de Actores divididos por nivel territorial

Nivel territorial	Entidades del Estado	Organizaciones de la Sociedad Civil	Sector privado	Academia
ACTORES A NIVEL NACIONAL	Unidad de Atención y Reparación Integral a Víctimas (UARIV) Ministerio del Interior Ministerio del Trabajo Unidad de Restitución de Tierras (URT) Alto Comisionado par la paz y el posconflicto Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Agencia Nacional de Desarrollo Rural Agencia Nacional de tierras Agencia de Reintegración de la Población excombatiente Instituto Colombiano de Bienstar Familiar Departamento de Prosperidad Social Consejo Nacional de Reincorporación	Fundación PROBONO Fundacion Mi Sangre Mercy Corps Fundación ADRA FAMICOVE Plan Internacional Comité Internacional de la Cruz Roja FUPAD COLVENZ IRC PROFAMILIA	Finagro Frisby Urbania Confiar Coofinep Banco Agrario Fomentemos Interactuar	Universidad Nacional ESAP
ACTORES A NIVEL REGIONAL	Gobernación de Antioquia Gobernación de Nariño Comités de Justicia Transicional Comités Territoriales de Alertas para la Reacción Rápida (PDET) Defensoría del Pueblo	Corporación Munidal de la Mujer- De mis manos Proantioquia CONCIUDADANÍA	EPM Konecta Teleperformance SAS Inversiones Palo Grande Lima SAS Almacontact Emtelco Jignha Giro Coroporación PAN	Universidad de Antioquia Universidad Remington INESUR EDUPOL
ACTORES A NIVEL LOCAL	Alcaldía de Tumaco Alcaldía de Bello Autoridades étnicoterritoriales Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín Centro de Innovación Social de Pasto (CISNA) SENA	Escuela Taller de Tumaco Hombres en marcha (Tumaco) Jardín Botánico de Medellín	Cámara de Comercio de Tumaco COMFENALCO Antioquia	

Tabla 2 . MAPA DE ACTORES - ALIANZAS PARA LA SEGURIDAD HUMANA

¹² El Espectador, 21 marzo 2016

Modelo de intervención del proyecto

Teoría del cambio del proyecto

El proyecto en Colombia se ha centrado en dos tipos de seguridad humana en particular, la seguridad económica y la seguridad comunitaria. La primera centrada en fortalecer medios de vida, generar capacidades para el emprendimiento y el empleo y finalmente mejorar condiciones de vida. Para alcanzar este fin, la intervención articuló acciones con diferentes actores del nivel nacional, regional y local con capacidad para acompañar procesos y fortalecer capacidades a través de asistencia técnica, conexión a mercados, inversión, financiación y fomento a la asociatividad.

La segunda, se enfocó en mejorar el acceso a derechos a partir de la creación de plataformas multiactor promotoras del diálogo, el establecimiento de alianzas y la promoción de sinergias para la movilización de esfuerzos y recursos en favor de los territorios. De esta forma se buscó la articulación entre instituciones públicas, organizaciones sociales de base, sector privado y emprendedores. El proyecto brindó asistencia técnica e impulsó la creación de comités dinamizadores en los diferentes territorios, con el fin de crear dinámicas de relacionamiento y articulación permanente entre los actores.

Como acciones integradoras entre los dos componentes del proyecto, se desarrollaron acciones estructurantes (o proyectos de impacto rápido), que a través de aportes concretos contribuyeran a impulsar los procesos que llevaban las personas participantes, en este caso, excombatientes, población desplazada y víctima del conflicto armado, personas refugiadas y migrantes así como población de acogida.

Por último, de manera transversal se llevaron a cabo foros académicos, se desarrolló una estrategia de comunicaciones y se establecieron alianzas público-privadas para dar soporte e impulsar el modelo de intervención en general. La gestión del conocimiento fue también un elemento fundamental, transversal a toda la acción, en donde se buscó recoger lecciones aprendidas y definir buenas prácticas que alimentaran el proceso.

De esta manera la teoría de cambio del proyecto se entiende así (planteamiento realizado por el equipo evaluador):

Si se brinda asistencia técnica, se impulsan procesos de formación, se realizan ferias comerciales y ruedas de negocio, se aporta al análisis de mercados y cadenas de valor y a la creación de una marca PAZ, entonces se ayudará al fortalecimiento de los emprendimientos y a la consolidación de las cadenas, así como a la asociatividad, contribuyendo a mejorar las condiciones de la seguridad económica de las poblaciones vulnerables apoyadas por la acción.

De igual manera, si se brinda asistencia técnica, se fortalecen plataformas multiactor y se realizan diplomados, se aportará al proceso de diálogos políticos y concertación colectiva y a la creación de comités dinamizadores territoriales, ayudando entonces a la creación de Agendas de Seguridad Humana, a la generación de capacidades de incidencia y gestión y al fortalecimiento de liderazgos sociales y políticos que contribuyen a mejorar las condiciones de la seguridad comunitaria en las poblaciones priorizadas.

A continuación se presenta la visualización de la teoría del cambio.

Tabla 3. Teoría de cambio del proyecto Alianzas para la Seguridad Humana

CONSOLIDACIÓN DE UNA PAZ DURADERA EN COLOMBIA
Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET
Pilares 6 y 8



SUPUESTOS

Las condiciones de los territorios se mantienen estables y es posible realizar las actividades del proyecto

La población participante permanece en el territorio y muestra interés y compromiso por las actividades del proyecto

Lideresas y líderes fortalecen capacidades para la incidencia, el diálogo político y la gestión comunitaria

Las institucionalidad pública ve en el proyecto un mecanismo articulador para impulsar sus propios procesos y metas

El sector privado ve con interés e identifica oportunidades socioeconómicas con la articulación interinstitucional y el acercamiento con las comunidades de los territorios priorizados

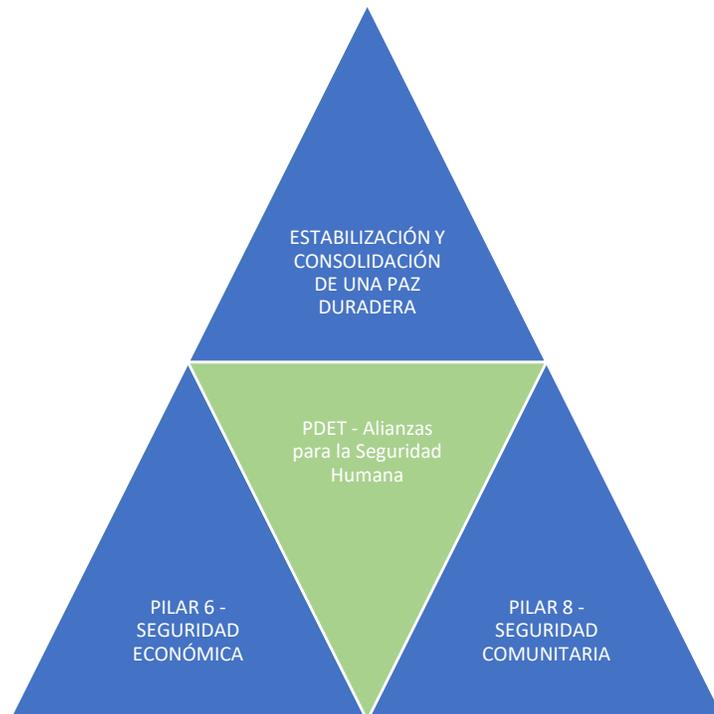
La academia aporta su conocimiento, experiencia y herramientas metodológicas para contribuir a aterrizar la Seguridad Humana en los territorios.

Articulación con Agendas Integradas de Seguridad Humana y otros proyectos de las Naciones Unidas

El PNUD y diferentes agencias del sistema de Naciones Unidas vienen apoyando la implementación de los acuerdos de paz firmados entre el gobierno nacional y las antiguas guerrillas de las FARC-EP con el fin de contribuir a la consolidación de la paz duradera. Este proyecto se vincula a estos esfuerzos y asume los procesos de articulación que se vienen realizando con la Agencia de Renovación del Territorio (ART), la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) y la Unidad de Atención y Reparación Integral de Víctimas (UARIV), buscando la alineación entre proyectos, la articulación de acciones y metas comunes y la coordinación estratégica para llevar una cooperación más estructurada a los territorios.

Es así como los Proyectos de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET, se convierten en el principal eje articulador entre el proyecto, en particular en el pilar 6: Reactivación socioeconómica y producción agropecuaria; y el pilar 8: Reconciliación, convivencia y construcción de paz.

Tabla 4. Articulación PDET – Alianzas para la Seguridad Humana



El PNUD viene desarrollando otras iniciativas orientadas a impulsar y promover la confianza en el proceso de paz. En esta línea viene apoyando a la Agencia de Renovación Territorial (ART) en la ejecución de infraestructura de pequeña escala, procesos de planificación territorial, priorización e implementación de acciones de las agendas PDET en comunidades gravemente afectadas por el conflicto armado y apoyo a la reintegración de los excombatientes. De igual forma, el PNUD a través del proyecto de Justicia Transicional viene apoyando acciones de reparaciones colectivas en diferentes comunidades víctimas del conflicto armado, así como apoyando mecanismos como la Comisión de la Verdad, Unidad de Búsqueda de Personas Desaparecidas y Jurisdicción Especial para

la Paz. Estas acciones buscan sumar al proyecto de Seguridad Humana, a través de experiencia y el impulso de procesos, con el fin de fortalecer las alianzas estratégicas para el desarrollo territorial en las áreas priorizada.

Limitaciones enfrentadas por el proyecto durante su ejecución

El proyecto se comenzó a formular durante el gobierno del presidente Juan Manuel Santos, cuando se acababan de firmar los acuerdos de paz con las FARC-EP. Esta apuesta nacional por la consolidación de la paz fue la que dio el marco político para el proyecto y siempre se proyectó como una acción articuladora que sumaría a los esfuerzos para implementar los acuerdos. Cuando se aprobó el proyecto, ya se encontraba el presidente Iván Duque en el gobierno quien tenía una postura política diferente a la promovida en los acuerdos de paz y quien dio mayor peso a las acciones de atención a la población refugiada y migrante venezolana, fenómeno que en mandato aumentó de manera considerable. Este cambio de prioridades incidió en las relaciones con las entidades gubernamentales en ese momento y en las dinámicas de ejecución del proyecto.

La ejecución del proyecto inició en el 2019 y en el 2020 se presentó la emergencia por la Pandemia del COVID-19, esto tuvo un impacto directo en la ejecución de la acción pues retrasó su implementación, obligó a cambiar las metodologías de trabajo en terreno, implicó darle mayor fuerza a las acciones virtuales y a apoyar la conectividad en territorios tradicionalmente marginados. También implicó retos en el trabajo con las cadenas de valor, el trabajo directo con productores y emprendedores y en la articulación interinstitucional. Esta situación tuvo que ser enfrentada a lo largo del 2020 y 2021 y parte del 2022.

Por último, el proyecto enfrentó grandes retos en términos de seguridad, pues en muchos de los territorios priorizados, los efectos del conflicto armado aún están vigentes y son frecuentes los desplazamientos forzados, los asesinatos de líderes, las amenazas, el reclutamiento forzado, entre otros problemas. En varias ocasiones el proyecto se vio obligado a parar operaciones para proteger a los equipos en terreno y a la población participante.

ESTRUCTURACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Información general de la evaluación

La evaluación respondió a los términos de referencia circulados por el PNUD y tuvo una duración de 2 meses y 15 días, iniciando el 13 de julio hasta el 6 de octubre, es decir, once semanas organizadas de la siguiente manera:

- Fase de alistamiento. Primeras cinco semanas:
 - Estudio de gabinete o fase de documentación
 - Afinación de la matriz evaluativa
 - Construcción de los instrumentos de recolección de información
 - Definición de la agenda de trabajo de campo, citas, entrevistas y preparación logística para los viajes.

- Trabajo de campo. Semanas seis y siete¹³
- Semanas ocho y nueve: Entrevistas institucionales virtuales, análisis de la información e inicio de elaboración del documento final.
- Semana diez, once y doce Finalización del informe final y presentación de resultados finales

Los objetivos específicos de la evaluación

- Realizar un **análisis cuantitativo y cualitativo** sobre la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, la coherencia y la sostenibilidad del Proyecto Alianzas para la Seguridad Humana, con énfasis en los dos estudios de caso seleccionados (Agendas de Seguridad Humana y cadenas de valor) como aporte al desarrollo territorial.
- Evaluar posibles contribuciones del Proyecto Alianzas para la Seguridad Humana al Plan Estratégico de PNUD, al Proyecto País (Country Programme Document – CPD), al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible para Colombia UNSDCF y/o los ODS.
- Identificar, analizar, sistematizar, describir **lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones** en la implementación del Proyecto de Alianzas para la Seguridad Humana, con un énfasis especial en los dos estudios de caso seleccionados (Agendas de Seguridad Humana y cadenas de valor).
- Identificar y describir los **desafíos o circunstancias que pudieron haber limitado la implementación**, o el logro de los resultados esperados del Proyecto de Alianzas para la Seguridad Humana.
- Evaluar los **grados de contribución directa/indirecta de los sistemas de información de base comunitaria** desarrollados en el marco del proyecto (Cash for Data -Datacom y Alercom) favorables a la prevención de riesgos y/o recuperación temprana en escenarios de multifectación en los escenarios de intervención.
- Evaluar las posibles contribuciones del Proyecto de Alianzas para la Seguridad Humana en los **enfoques transversales** priorizados por el PNUD (derechos humanos; igualdad de género; medio ambiente; discapacidad o diversidad funcional, sostenibilidad frente al conflicto y acción sin daño).

Alcance de la evaluación

Esta evaluación tuvo en cuenta los requerimientos, criterios y preguntas definidos en los Términos de Referencia, los cuales fueron circulados inicialmente por PNUD. La estructura evaluativa se definió con base a estos criterios.

En relación con el criterio de eficiencia, esta evaluación no abordó el proyecto desde una perspectiva presupuestaria. En cambio, se orientó a evaluar cómo la inversión de los recursos permitió alcanzar los resultados esperados. Se analizó en qué medida los modelos de gestión de recursos económicos, humanos y técnicos contribuyeron o no al cumplimiento de los objetivos, metas y resultados establecidos. Además, se investigó si se contó con instrumentos de planeación, ejecución y monitoreo. También se identificaron los factores que más contribuyeron u obstaculizaron la optimización del uso y gestión de los recursos en la implementación de la acción.

¹³ Trabajo de campo. Ver Agenda. Anexo 2

Metodología de evaluación y proceso de recolección y sistematización de la información

La evaluación se desarrolló desde un enfoque denominado “human-centered-design” o diseño centrado en el ser humano, el cual involucra la perspectiva humana en todas las fases del ejercicio evaluativo, poniendo en el centro del análisis a las comunidades y personas. En este caso la aplicación del enfoque se hace no solo con el fin de conocer la manera como sus vidas se han transformado con las acciones del proyecto, sino también con el propósito de explorar de qué manera las personas participantes han transformado su propia situación. Así, la evaluación consideró a la población desde dos perspectivas: la primera, como sujetos de análisis, y la segunda, como agentes de cambio. Con esto se buscó promover desde el principio un enfoque colaborativo, basado en la participación, y orientado al aprendizaje, buscando destacar la voz y las historias de vida de los destinatarios.

Para analizar las líneas de intervención del proyecto, se combinaron métodos de investigación cualitativa, poniendo énfasis en destacar la voz de las personas y sus narrativas de cambio, así como métodos cuantitativos para soportar las evidencias y hallazgos identificados. Las afirmaciones a lo largo del informe de evaluación están basadas en hechos, que se contrastaron con información primaria recogida en campo y posteriormente se ponderaron para hacer una valoración objetiva a partir de la triangulación de diferentes fuentes.

De igual forma, se realizó un análisis del proyecto a partir de los cinco criterios de evaluación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE-CAD, por medio de una matriz de evaluación que incluyó preguntas orientadoras para lograr la profundidad del análisis que se busca con este ejercicio.

Adicionalmente, esta evaluación hizo énfasis en la forma cómo el proyecto incorporó el enfoque de género, a través del análisis sistemático e imparcial que aportó información basada en evidencia creíble y confiable, sobre la manera cómo la intervención abordó elementos de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, su liderazgo e independencia económica.

Desde el enfoque de género, esta evaluación abordó tres temas clave:

- ¿Cómo el proyecto contribuyó al empoderamiento de las mujeres destinatarias desde el enfoque de Seguridad Humana y las alianzas estratégicas empresariales?,
- ¿Cómo se transversalizó el enfoque de género a través de su estrategia, objetivos y acciones?
- ¿Cómo el proyecto contribuyó a fortalecer las capacidades de las mujeres en temas sociales y económicos desde las Agendas de Seguridad Humana y las alianzas estratégicas empresariales?

El enfoque intercultural, por su parte, visibiliza y protege los derechos fundamentales de las poblaciones desde una perspectiva de equidad y diversidad. Comprende situaciones complejas según las posiciones de los sujetos y comunidades respecto a la edad, la etnia y el género y busca múltiples opciones de desarrollo a partir de estas diferencias. Desde este enfoque se buscó identificar la manera como el proyecto reconoció la complejidad y la diversidad de las comunidades y cómo valoró y cómo promovió los saberes, prácticas y manifestaciones culturales distintas.

De igual forma se analizó de manera transversal el enfoque de Derechos Humanos, explorando la manera como el proyecto contribuyó a generar conocimiento y capacidades para la exigibilidad de derechos y cómo esto se tradujo en resultados concretos.

Para finalizar, se abordó el enfoque de Acción Sin Daño, desde el cual se analizan los efectos generados por la propia intervención en los diferentes contextos, la contribución que hace la acción para transformar positivamente situaciones de conflicto y mejorar las condiciones de vida, así como las posibilidades de generar daño, aumentando las tensiones, fragmentando aún más el tejido social o exacerbando los conflictos.

Para esta evaluación se tuvieron en cuenta las guías de evaluación de PNUD y las guías éticas para evaluaciones definidas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). De igual forma se tuvo en cuenta la Guía para Realizar Evaluaciones a Nivel de Efectos y la Guía para Realizar Evaluaciones de Proyectos con Perspectiva de Género, Derechos Humanos e Interculturalidad. Todo esto con el fin de implementar una metodología sensible al género y a los derechos humanos.

Matriz de evaluación e indicadores de desempeño de la evaluación

La evaluación contó con una hoja de ruta trazada por una matriz centrada en los criterios de la OCDE-CAD: pertinencia, eficiencia, eficacia, coherencia y sostenibilidad (de acuerdo con los Términos de Referencia). Se analizaron también las contribuciones a los marcos de referencia y enfoques transversales (derechos humanos; igualdad de género; medio ambiente; discapacidad o diversidad funcional, sostenibilidad frente al conflicto y acción sin daño).

Se encuentra dividida en cinco columnas. La primera, identifica las preguntas orientadoras para cada criterio. Los términos de referencia propusieron algunas preguntas que fueron complementadas por el equipo evaluador. La segunda columna identifica subcategorías de análisis. Estos son temas específicos que engloban y recogen la esencia de una o varias preguntas, al igual que del indicador de desempeño que se propone para la valoración. La tercera columna es el indicador de desempeño como tal. Este fue definido por el equipo evaluador, teniendo en cuenta las expectativas para cada criterio OCDE-CAD, las preguntas planteadas y los objetivos de la evaluación. La cuarta columna define los criterios para caracterizar cada indicador de desempeño, es decir, definen los parámetros de referencia para el análisis. Aquí es importante anotar que los indicadores son tanto cualitativos como cuantitativos con el fin de tener una imagen amplia y completa del proyecto. La quinta y última columna, presenta las hipótesis de la evaluación que se plantearon durante la fase documental y las cuales se fueron validando (o no) a largo del trabajo de campo, el procesamiento y análisis de la información. De esta matriz se derivan los instrumentos de recolección de información que posteriormente serán implementados en el trabajo de campo.¹⁴

Fases de la evaluación

Para la recolección de información, la evaluación diseñó una metodología participativa con la ayuda de técnicas como las siguientes:

¹⁴ Ver Anexo 1: Matriz de la evaluación

1. **Análisis documental (información secundaria) y diálogos con los ejecutores:** En esta etapa se realizó el acopio y la lectura de la información secundaria relativa al proyecto como son: Las políticas y lineamientos internacionales y nacionales sobre Seguridad Humana, los ODS, Estrategia país del PNUD en Colombia, entre otros. Ver listado de documentos analizados. Anexo 2.
2. **Trabajo de campo:** Se visitaron dos territorios priorizados por el proyecto, de acuerdo con los términos de referencia. Tumaco en Nariño y la vereda Granizal en Bello, Antioquia. El trabajo de campo estuvo dividido en dos fases, una presencial en ambos territorios y otra virtual, donde se realizaron la mayor parte de las entrevistas de actores institucionales, del sector privado y de la academia del nivel local, regional y nacional, así como del PNUD, ACNUR y socios implementadores. El trabajo de campo presencial inició el 24 de agosto y finalizó el 9 de septiembre, extendiéndose por dos semanas.
3. **Procesamiento y análisis de la información:** Posterior al campo, el equipo evaluador realizó el procesamiento de la información recogida en campo e inició el proceso de triangulación, que consiste en cruzar los datos recogidos en la fase documental y en campo para establecer puntos en común, diferenciada e información contrastada. Esto sirvió para establecer hallazgos soportados con evidencia y validar las hipótesis de la evaluación.
4. **Elaboración del informe:** Esta es la etapa final donde se presentan de manera clara y estructurada los hallazgos de la evaluación de acuerdo con los criterios evaluativos, las lecciones aprendidas, las buenas prácticas y las recomendaciones, así como los demás requerimientos hechos en los términos de referencia.

Técnicas para la recolección de la información

La evaluación contó con un directorio o base de datos con diferentes tipos de actores conformado por 191 personas de los cuales se alcanzaron 77 personas, es decir el 41% de la muestra.

1. Participantes comunitarios: 48 personas entrevistadas en Tumaco (25) y Granizal (23)
2. Aliados institucionales: 3 personas (SENA, Alcaldía de Bello, Alcaldía de Tumaco)
3. Aliados del sector privado: 4 personas (Urbanía, Crepes and Waffles, Gato Creativo, Fomentamos)
4. Aliados de la academia: 2 personas (Uniremington, INESUR)
5. Socios implementadores locales: 8 personas (Comfenalco Antioquia, Conciudadanía, Universidad de Antioquia, Cámara de Comercio de Tumaco)
6. Aliados estratégicos: 6 personas (ART, ARN, UARIV, PSU)
7. Ejecutores: 6 personas (PNUD y ACNUR)

Se implementaron las siguientes técnicas de recolección de información:

- a) **Entrevistas semiestructuradas:** Formato prediseñado que permite la recolección de información a actores clave que intervinieron en el proyecto. El formato de entrevistas se diseñó previamente y se derivó de la matriz evaluativa con el fin de asegurar la coherencia con la ruta de análisis trazada para el ejercicio evaluativo. Se elaboraron cinco tipos de formatos de entrevistas por tipos de actor:

- Participantes comunitarios

- Aliados institucionales
- Aliados del sector privado
- Socios implementadores locales
- Aliados estratégicos
- Ejecutores

En total se hicieron: 32 entrevistas presenciales y 20 virtuales

- b) Grupos focales:** esta técnica de investigación cualitativa permite conseguir información detallada sobre las opiniones y experiencias de los actores clave del proyecto a partir de sus diversos roles. El grupo focal ayuda a identificar percepciones, imágenes y significados comunes entre los actores involucrados. Este tipo de metodología es de gran valor pues promueve el diálogo entre los participantes, conocer perspectivas grupales, algunas veces llegar a consensos o ponen en evidencia los disensos.

En total se hicieron 7 grupos focales en Tumaco y en Granizal.

- c) Encuestas.** Inicialmente se había proyectado llevar a cabo dos encuestas, una dirigida a instituciones y otra a participantes comunitarios, con el fin de recabar información más detallada, específica y concreta que permitiera ampliar la información cuantitativa, sin embargo, la respuesta fue baja, por lo que se optó por darle énfasis a las entrevistas presenciales y virtuales.

EQUIPO EVALUADOR

El equipo evaluador estuvo conformado por dos consultoras con amplia experiencia en evaluación. A continuación un breve resumen de sus hojas de vida.

Juanita Arango (Evaluadora principal). Antropóloga de la Universidad de los Andes, Magíster en Estudios de Paz y Conflictos de la Universidad Europea de la Paz (Stadtschlaining, Austria), Especialista en Gestión de programas de Desarrollo y Cooperación Internacional de la Universidad Externado de Colombia, cuenta con experiencia en monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo, fue oficial de programas de COSUDE y asesora en Cooperación Internacional para el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Cuenta con 7 años de experiencia en evaluación de proyectos de cooperación y desarrollo social de organizaciones como PNUD, Oxfam GB, ACH Colombia, Alianza por la Solidaridad, CINEP, Handicap International, LPIC y COSUDE.

Manejo fluido oral y escrito de Inglés. Se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín.

Ana Luz Rodríguez Puentes. Licenciada en Ciencias del Trabajo, y postgrado en Países en Desarrollo, Universidad Católica de Lovaina, Bélgica; especialista en Derechos Humanos, ESAP. Amplia experiencia por más de 15 años en formulación, gestión y evaluación de proyectos como oficial de proyectos y asesora externa de COSUDE, evaluadora de programas y proyectos humanitarios y de desarrollo para entidades públicas, Organizaciones nacionales e internacionales (UNICEF, Handicap International, Cruz Roja Nacional, PMA, MPDL, Tetraktys-Asociación de cooperación para e desarrollo Cluster Montagne, ACNUR); asesora nacional del SENA y del Ministerio del Medio Ambiente. Directora ejecutiva de Fundación para la Participación Comunitaria, PARCOMUN. Docente

Universidad Nacional de Colombia en el postgrado Acción sin daño y construcción de paz, desde 2010 hasta la fecha. Docente durante 10 años Universidades La Salle, Minuto de Dios y ESAP en temas de Elaboración, gestión y evaluación de proyectos, Participación social y comunitaria, Acción sin Daño y construcción de paz. Se encuentra ubicada en la ciudad de Armenia (Quindío).



Pescador Chajal, Tumaco

HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN

En los siguientes capítulos se presentan los hallazgos principales del ejercicio evaluativo según cada criterio OCDE -CAD.

El siguiente cuadro muestra la estructuración del análisis de la evaluación

Ilustración 3. Esquema de análisis de la evaluación



Este esquema presenta una articulación entre la planeación de la evaluación y el proceso de análisis donde las preguntas evaluativas de cada criterio llevan a la definición de subcategorías de análisis más amplias y que recogen varias preguntas, para ser valorados a través de los indicadores de desempeño que son definidos más claramente a través de los criterios de análisis. Durante la fase de procesamiento, se triangula o cruza la información primaria y la secundaria para ser cualificada posteriormente por el equipo evaluador. Con base en los hechos y evidencias encontradas, se establecen los hallazgos y se presentan las conclusiones de cada criterio.

A continuación, se presenta cada criterio OCDE valorado, iniciando con los indicadores de desempeño y los criterios de análisis que llevaron al hallazgo (validación de la hipótesis de la evaluación). Para la estructura completa del análisis referirse a la matriz evaluativa (Anexo 2).

PERTINENCIA

Grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades nacionales y mundiales, así como a las prioridades de las personas participantes y las instituciones asociadas, y lo siguen haciendo a medida que cambian las circunstancias (OCDE-CAD, 2019).

Desde esta perspectiva esta evaluación identifica los siguientes hallazgos:

El proyecto corresponde con los mandatos y objetivos tanto del donante como de su ejecutor principal en Colombia, así como a los mandatos y objetivos de las agencias implementadoras del Sistema de Naciones Unidas.

Los recursos del proyecto evaluado provienen del Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para la seguridad Humana (UNHSTF), mediante el cual se lleva a la práctica el enfoque de seguridad humana y busca ofrecer beneficios concretos y sostenibles a personas y comunidades vulnerables cuya supervivencia, medios de subsistencia y dignidad se ven amenazados.

El proyecto por su parte se propone en sus objetivos, fortalecer las capacidades de la población y las instituciones para fortalecer garantizar el acceso a derechos, generar protección, promover el diálogo y la articulación de esfuerzos para mejor la seguridad comunitaria, así como el trabajo mancomunado y el establecimiento de alianzas estratégicas con el sector privado para promover la seguridad económica. De esta manera se alinea el proyecto con las prioridades del Fondo Fiduciario para la Seguridad Humana.

Por otro lado, los dos ejecutores de proyecto son PNUD y ACNUR, siendo el líder el primero y la agencia 2, el segundo. Los objetivos de ambas organizaciones se enmarcan en el abanico amplio de las Naciones Unidas para la seguridad humana y tienen en común el compromiso con la Agenda 2030 para impulsar los Objetivos del Desarrollo Sostenible, ODS.

El Plan Estratégico del PNUD para el período 2022-2025 establece apoyar a los países en tres direcciones del cambio: transformación estructural, no dejar a nadie atrás, fomentar la resiliencia; mediante seis soluciones emblemáticas: 1) pobreza y desigualdad, 2) gobernanza, 3) resiliencia, 4) medio ambiente, 5) energía, 6) igualdad de género; con el refuerzo de tres catalizadores: innovación estratégica, digitalización, y financiación para el desarrollo. Adicionalmente, el Documento Proyecto País (CPD por sus siglas en inglés) del PNUD 2021-2024 busca apoyar los esfuerzos del gobierno de Colombia para la transición hacia la paz y la consolidación de su posición como país de renta media-alta con la membresía de la OCDE. El CPD propone tres prioridades de trabajo: 1) Estabilización: “Paz con Legalidad”; 2) Migración como factor de desarrollo; y 3) Asistencia técnica como acelerador de la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible catalizadores¹⁵.

Tabla 5. Cruce de objetivos estratégicos entre agencias y el proyecto

OBJETIVOS PNUD COLOMBIA	OBJETIVOS PROYECTO ALIANZAS	OBJETIVOS ACNUR COLOMBIA	OBJETIVOS PROYECTO ALIANZAS
Apoyar la política de paz con legalidad	El objetivo máximo es promover la estabilización y la paz territorial, contribuyendo al cumplimiento de los acuerdos de paz	Fortalecimiento de los procesos de asilo para personas con necesidades de protección	El proyecto incluyó población refugiada y migrante venezolana en todos los territorios donde estaban presentes

¹⁵ Tomado de los Términos de Referencia para la Evaluación del proyecto “Alianzas para la Seguridad Humana”

Fortalecer la implementación de las agendas PDET	El proyecto se articula desde el nivel estratégico a los pilares 6 y 8 del PDET y contribuye con proyectos estructurantes en los territorios para impulsar las agendas	Prevención del desplazamiento forzado	El proyecto buscó ser un espacio protector para la población en general, generando condiciones de arraigo y protección
Fortalecimiento de la Justicia Transicional y de los procesos de reparación colectiva	El proyecto en el marco de la seguridad comunitaria, apoya y fortalece los Consejos Territoriales de Paz y se vincula a otros procesos que lleva la agencia en el territorio, como son las acciones de reparación colectiva	Apoyo a población refugiada, migrante y solicitante de asilo, así como desplazada y población de acogida	El proyecto priorizó para la acción población desplazada, víctima de la violencia, refugiada y migrante venezolana así como población de acogida.
Apoyar procesos de reincorporación de excombatientes	El proyecto apoyó el proceso de reincorporación de grupos de excombatientes en varios territorios como Tumaco y Dabeiba	Asistencia técnica legal para población refugiada, migrante y solicitante de asilo.	La estrategia del proyecto incluía este tipo de asistencia y acompañamiento a la población refugiada y migrante venezolana
Apoyar procesos de sustitución de cultivos	El proyecto no trabajó de manera directa en este tema.	Promoción de soluciones duraderas para la integración socioeconómica de la población refugiada, migrante y solicitante de asilo	Desde el componente de Seguridad Económica se articuló la estrategia y metodología del ACNUR para trabajar en temas de emprendimiento y empleabilidad
Promover el ordenamiento territorial	En los procesos de diálogo y plataformas multiactor, el proyecto abordó este tema, en particular en territorios como Granizal, Antioquia, donde es una prioridad	Acciones de incidencia y sensibilización para el cierre de brechas para la inclusión	Las alianzas estratégicas y los procesos de articulación del proyecto buscaron promover acciones de incidencia para sensibilizar frente a las problemáticas y necesidades de la población refugiada y migrante, entre otros.
Promover la gestión del riesgo y la prevención del cambio climático	El proyecto trabajó el proceso de Cash for Data y ALERCOM con la UNGRD		

A partir del cuadro anterior y de analizar el proyecto y sus tipos de acción, esta evaluación encuentra que en su planteamiento y sus estrategias, hay gran coincidencia de este proyecto con los aspectos centrales de la agenda de ambas agencias de Naciones Unidas.

El Proyecto se articula y contribuye al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles



Los objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS, constituyen el marco normativo desarrollado por las Naciones Unidas en su agenda 2030 y tienen como finalidad la superación de las brechas sociales y económicas, proporcionar mayores oportunidades a las personas, y dar una respuesta a la situación ambiental actual, sin dejar a nadie atrás. En total son 17 ODS integrados entre sí, por lo que las acciones y estrategias llevadas a cabo de forma individual tienen un impacto colectivo. En este sentido, el proyecto ha tomado este marco como base para sus diferentes acciones y estrategias. Dichos objetivos, se establecieron en el 2015 y constituyen un compromiso de los estados miembros de los países miembros de la ONU y del conjunto de ONG y ciudadanos del mundo participantes, con el propósito de abarcar de manera equilibrada las tres dimensiones del desarrollo sostenible: Desarrollo económico, desarrollo social y desarrollo ambiental.

En esta dirección, se encuentra que el proyecto evaluado establece compromisos con el aporte especialmente en los siguientes objetivos establecidos:

Objetivos 1 y 8. Aportes al fin de la pobreza y promoción del crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Es así como mediante el impulso a cadenas de valor y emprendimientos de pequeños y medianos empresarios, en la búsqueda del incremento de sus ingresos y la activación de las economías locales y regionales, el proyecto promueve el trabajo decente y productivo. De esta manera se apoya la estabilidad económica y por ende se eleva la calidad y las condiciones de vida digna de los participantes.

Objetivo 3. Salud y bienestar para garantizar una vida sana y promover el bienestar de todas las personas en todas las edades. Una de las estrategias desarrolladas en el proyecto fue la de capacitar personas de las diferentes comunidades para conformar los COVECOM – Comités de Vigilancia Epidemiológica Comunitaria, con el fin de buscar la participación activa de las comunidades especialmente para la prevención de enfermedades y el reconocimiento oportuno de diferentes factores de riesgo a la salud. Estos comités resultaron clave y de gran impacto durante la pandemia del COVID-19, convirtiéndose en el puente entre las comunidades y las instituciones de salud responsables de atender la emergencia.

Objetivo 5. Igualdad de género. El proyecto evaluado establece tanto en sus objetivos como en las estrategias metodológicas la búsqueda de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. A pesar de que las mujeres y niñas representan la mitad de la población mundial, las desigualdades de género aún persisten, lo cual es factor de estancamiento y retroceso social y económico. Este hecho es tenido en cuenta y se pudo comprobar que, en todas las convocatorias y actividades promovidas en el desarrollo del proyecto, se impulsó la participación activa y equitativa de mujeres; más aún, el proyecto ha favorecido en buena medida organizaciones mayoritariamente femeninas, como son las concheras, las chillangueras y las recicladoras en Tumaco y las mujeres cafeteras de Dabeiba.

Objetivo 16. Paz, justicia e instituciones sólidas. Con este objetivo se busca promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. El proyecto evaluado establece claros compromisos con el apoyo al cumplimiento de los Acuerdos de Paz firmados entre el Estado y las extintas FARC-EP en el año 2016. A pesar de las múltiples dificultades para la reconciliación y la paz en el país, se mantiene una voluntad de apoyar este proceso para lo cual el proyecto ha establecido trabajo conjunto y coordinado con la Unidad de Víctimas, la incorporación activa a la sociedad de excombatientes y la ejecución de los Planes de Desarrollo Territoriales los cuales se han establecido con el fin de estabilizar y transformar los territorios más afectados por la violencia, la pobreza, las economías ilícitas y la debilidad institucional, y así lograr el desarrollo rural que requieren estos 170 municipios. Tumaco, el Charco, Ituango y Dabeiba son parte de los 170 municipios PDET del país.

El Proyecto responde a necesidades sentidas y evidentes del país y de las regiones seleccionadas

A nivel nacional el proyecto se plantea como una contribución para el desarrollo del Acuerdo de Paz vigente en el país desde 2016. Además, seleccionó dos de las regiones más azotadas por la violencia derivada de los conflictos armados y la irrupción de diferentes actores ilegales asociados con el narcotráfico y el control de los territorios. Las poblaciones escogidas se caracterizan por su alta vulnerabilidad y la insatisfacción de sus necesidades básicas.

Según estudio del PNUD, del 2013, en el perfil productivo de Tumaco, el 48.7% de los habitantes tienen sus necesidades básicas insatisfechas, de los cuales, el 16% se encuentra en situación de miseria. El déficit mayor es de vivienda que en términos cualitativos equivale al 76.4%. El índice de pobreza multidimensional es de 84.5% y la tasa de desocupación es superior al 70%, según censo del DANE 2018.

Es uno de los municipios más golpeados por el conflicto armado interno a causa de la presencia de actores armados ilegales generadores de diferentes dinámicas de violencia sobre todo alrededor de la disputa territorial por el manejo del cultivo y el comercio de productos del narcotráfico. Como resultado, el registro único de víctimas identifica 95.000 víctimas de desplazamientos y 721 familias de personas dadas por desaparecidos. La tasa de homicidios es una de las más altas del país, en promedio 70 por cada 100.000 habitantes.

Por otro lado, históricamente ha sido evidente la ausencia del Estado que ha facilitado la incursión de diferentes actores generadores de violencia. Además, a pesar de la desmovilización de varios grupos paramilitares y la firma del Acuerdo de paz con las FARC en 2016, persisten estructuras de

violencia en el municipio donde junto con otros 10 municipios del país, en Tumaco se concentra el 50% de los cultivos de coca a nivel nacional.

Antioquia fue el otro departamento donde se llevó a cabo la intervención, en particular en Ituango y Dabeiba, ambos territorios PDET, y en la vereda Granizal del municipio de Bello.

El Municipio de Bello es uno de los grandes receptores de población desplazada, víctima del conflicto armado, así como de refugiados y migrantes venezolanos. De acuerdo con el Plan Municipal de Desarrollo 2020-2023, hasta el año 2018 se tenían 65.000 personas en estas condiciones. La vereda Granizal se ubica en la frontera entre el municipio de Medellín y Bello, perteneciendo a este último. Es un asentamiento poblado informal que se creó hace más de 30 años, principalmente por población víctima del conflicto armado¹⁶. Hoy en día la vereda es el más grande asentamiento de población desplazada en el área metropolitana de Medellín¹⁷. De acuerdo con la encuesta de caracterización realizada en el marco del proyecto de “Alianzas para la Seguridad Humana”, el 83,2 % es una población que se reconoce como víctima del conflicto armado, el 55,8% es población desplazada por la violencia y el 9,4 % es población migrante. Este territorio está considerado como la segunda invasión más grande de Colombia (en una ciudad no capital), con aproximadamente 15.000 familias y unas 26.000 personas¹⁸ que aún presentan amplias necesidades insatisfechas, en particular en la provisión de servicios básicos como acceso permanente y de calidad de agua potable, saneamiento básico, alcantarillado y un correcto manejo de los residuos sólidos. La vereda presenta una alta contaminación ambiental y la infraestructura de las viviendas las expone a numerosos riesgos. Tampoco existe una oferta adecuada, suficiente y de calidad de la educación básica y secundaria, hay grandes problemas de transporte y vías (no hay conexión directa con Bello) y desde hace muchos años enfrentan grandes problemas de seguridad por la presencia permanente de grupos delincuenciales que ejercen presión sobre las comunidades en diferentes niveles de sus vidas¹⁹.

El proyecto desde su estrategia de intervención buscó responder a estas necesidades desde sus dos componentes principales: la seguridad humana y la seguridad económica. En la primera, se trabajó la estrategia de plataformas multiactor, diálogo político, articulación estratégica y promoción de alianzas para abordar las prioridades en materia de acceso a derechos. En la segunda, se fortalecieron cadenas de valor y emprendimientos, buscando fortalecer medios de vida y procesos de reintegración e inclusión social.

Bajo estas argumentaciones, se considera que el presente proyecto es de alta importancia y totalmente pertinente para cubrir en parte, las necesidades y los compromisos asumidos por el Acuerdo de Paz y las actuales políticas dirigidas a la búsqueda de la paz total

El proyecto se articula con los planes de desarrollo departamentales y municipales

El departamento de Nariño cuenta con un plan de desarrollo titulado “Mi Nariño, en defensa de lo nuestro” 2023, con cinco líneas estratégicas: sostenibilidad, seguridad, inclusión, conectividad y competitividad, con un marco conceptual amplio donde “la mayor de las apuestas tiene que ser la

¹⁶ ACNUR. La vereda Granizal de Bello. Construyendo Soluciones Sostenibles. 2013

¹⁷ Siembra y Cosecha. Voces comunitarias para la construcción de la Agenda de Incidencia de Seguridad Humana para la Vereda Granizal. Bello, Antioquia, Colombia. Abril 2023.

¹⁸ Alcaldía de Bello. Plan Municipal de Desarrollo 2020-2023. Por el Bello que queremos.

¹⁹ Ibidem

búsqueda de la paz y la defensa de la vida. Por esta razón el Plan de Desarrollo Mi Nariño en Defensa de lo Nuestro, le otorga la más alta prioridad a todas las acciones de apoyo de la administración departamental al cumplimiento del acuerdo de Paz suscrito entre el Gobierno y las FARC... en particular a la implementación de los proyectos contemplados en el componente “Hacia un Nuevo Campo Colombiano: Reforma Rural Integral”, el Sistema de Verdad, Justicia Reparación y No repetición en favor de las víctimas del conflicto armado, la reinserción de los excombatientes de las FARC y la ejecución de los Planes de Acción de Transformación Regional en las zonas beneficiadas con los Proyectos de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).

De igual manera en el plan se establecen la productividad y la competitividad como una de sus estrategias, cuyo objetivo es fortalecer las capacidades competitivas de pequeños productores rurales y campesinos, mediante estrategias que permitan agregar valor a sus productos y aumentar la productividad y competitividad de las cadenas de valor priorizadas. En ambos temas el proyecto que se evalúa hace convergencia y viene a complementar estos propósitos del plan de desarrollo departamental.

También hay coincidencia con el plan de desarrollo municipal “Enamórate de Tumaco”, en especial con los compromisos para llevar a cabo el Plan de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET – Pacífico y Frontera Nariñense, del cual hace parte el Distrito de Tumaco, conforme al Decreto Ley No. 893 – 2.017. En este plan se identifican 8 pilares para la transformación del territorio.

El proyecto presente se articula particularmente con los siguientes:

Pilar 3: Salud rural, donde se integra el conjunto de acciones para que los pobladores del campo tengan un nivel adecuado de bienestar físico, mental y social, donde el proyecto hace sus aportes especialmente con la formación y organización de líderes y líderes vinculadas con el proyecto COVECOM.

Pilar 6. Reactivación económica y producción agropecuaria, el cual se refiere a los procesos para establecer y/o restablecer las condiciones territoriales que permitan el crecimiento económico y el desarrollo humano de manera sostenible. Aquí el proyecto hace su aporte mediante emprendimientos y cadenas de valor rurales en temas como cultivo y procesamiento de cacao, pesca artesanal, extracción y procesamiento de piangua, producción piscícola con excombatientes. El municipio de Tumaco destinó recursos y participó activamente en el fortalecimiento de cadenas de valor y la realización de ferias con excelentes resultados demostrativos y de vinculación ofertas y demandas.

Pilar 8. Reconciliación, convivencia y construcción de paz, donde se establece el conjunto de medidas y acciones para garantizar la no repetición del conflicto armado y la erradicación de la violencia, como medio para tramitar los conflictos. Esto incluye implementar medidas para la reparación de las víctimas del conflicto armado. Ante todo, se está contribuyendo con formación para la convivencia pacífica y acciones preventivas como la inclusión de jóvenes en actividades productivas.

En Antioquia, la Gobernación diseñó la Agenda 2040, hoja de ruta para la implementación de la seguridad humana en el territorio, y la cual coincide con los propósitos del proyecto en “buscar respuestas multidimensionales que promuevan el respeto por la vida, la búsqueda de la equidad, la sostenibilidad, la regeneratividad, la competitividad regional, la cultura, el reconocimiento de las

identidades diversas y la buena gobernanza y gobernabilidad, elementos.”²⁰ La entidad fue una aliada estratégica durante toda la implementación, facilitó la articulación con los proyectos regionales y participó en diferentes espacios de diálogo multiactor e intercambio en el marco de los componentes de seguridad comunitaria y la seguridad económica del proyecto.

La Alcaldía de Bello también se articuló y fue una aliada estratégica institucional a lo largo de la implementación. El Plan Municipal de Desarrollo “Por el Bello que queremos” que se desarrolló del 2020 al 2023 abordaba las necesidades de los asentamientos poblados informales, buscando darles solución a las necesidades más apremiantes, reconociendo las dificultades y limitaciones para actuar y llevar servicios. La alcaldía participó de manera sostenida en las acciones del proyecto y actualmente lidera el comité dinamizador territorial que en este lugar se conoce como “Martes por Granizal”.

El proyecto responde a necesidades claramente identificadas de las poblaciones seleccionadas y fortalece sus capacidades

Los párrafos anteriores muestran las necesidades propias de las regiones y de los municipios seleccionados por el proyecto. Allí se reflejan las necesidades de sus diferentes poblaciones relacionadas con superación de pobrezas, formación y capacitación para la productividad y la generación de ingresos, reconciliación y convivencia, seguridad y estabilidad emocional y económica, entre otros. También en documentación secundaria se encontraron líneas de base y diagnósticos previos donde se realizaron estudios tanto de necesidades como de potencialidades de las poblaciones escogidas.

En tal sentido, durante el trabajo de campo se escucharon afirmaciones tanto de socios y aliados como de personas de las comunidades mostrando la pertinencia de los aportes del proyecto:

“¿Pará qué nos ha servido participar en la Alianza para la Seguridad Humana? Cuando ellos llegaron y nos ofrecieron apoyo los acogimos con gusto. Hemos recibido capacitación que ha sido muy útil sobre seguridad económica, alimentaria, en salud y ambiental. También recibimos formación en derechos y deberes como ciudadanos, manejo de riesgos y amenazas, cuidado de la alimentación y prevención de la salud. Se ha mejorado mucho en las relaciones entre hombres y mujeres, ahora se les reconoce y escucha más a las mujeres. Algo muy valioso ha sido el fortalecimiento de vínculos y relaciones con otras organizaciones.”

Coordinador proyecto cultivo tilapias, Cooperativa reintegrados, Tumaco.

²⁰ Siembra y Cosecha. Voces comunitarias para la construcción de la Agenda de Incidencia de Seguridad Humana para la Vereda Granizal. Bello, Antioquia, Colombia. Abril 2023



Cultivo de Tilapia. Cooperativa memora, Vida y Esperanza, Coommeve. Excombatientes Tumaco

“Somos líderes fuertes que luchamos por mejorar las condiciones de nuestro barrio. En Granizal hemos tenido que luchar duro para conseguir luz, agua y hasta un tramo de vía pavimentada. Este proceso nos dio herramientas para tener un diálogo más parejo con las instituciones. Conocemos nuestros derechos, conocemos nuestras capacidades y sabemos dialogar”

Lideresa social. Vereda Granizal, Bello

“El Proyecto de Alianzas para la Seguridad Humana se ha demostrado pertinente al adaptarse a las necesidades específicas de cada territorio y al escuchar y responder a las demandas de la comunidad. La diversidad de enfoques y formas de presentación en las agendas de seguridad humana refleja esta adaptabilidad”. (Tomado del documento de Evaluación del Proyecto sobre Lecciones aprendidas y buenas prácticas, con representantes de las comunidades. Julio 31, 2023)

En conclusión, esta evaluación encontró razones sólidas para considerar que el proyecto es pertinente en términos de responder a los lineamientos del donante, a la estrategia país de las dos agencias de las Naciones Unidas, PNUD y ACNUR y de las necesidades reales de los participantes seleccionados. También encuentra un esfuerzo por alinearse con los planes departamentales de Antioquia y Nariño y a los de cada municipio.

EFICACIA

Este criterio se entiende como el grado en que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos (OCDE-CAD, 2019). En cuanto a este criterio, esta evaluación encontró los siguientes hallazgos:

El proyecto cumplió con los objetivos específicos establecidos en su estrategia, de acuerdo con lo planificado y lo que se esperaba desde su formulación y marco lógico.

A continuación, se analizan los objetivos específicos, así como los logros y dificultades con más detalle desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa:

Objetivos específicos del proyecto:

Objetivo 1: Fortalecer las capacidades de las comunidades priorizadas para dialogar y relacionarse con las instituciones y el sector privado y satisfacer las necesidades de la comunidad respecto a empoderamiento, infraestructura y protección.

Objetivo 2: Desarrollar y apoyar iniciativas para mejorar la seguridad económica basada en el interés mutuo del sector privado, las instituciones y las comunidades a través de la promoción de empleo y soluciones empresariales de innovación conectadas a las cadenas de valor y al mercado local y nacional.

Objetivo 3: Fortalecer la capacidad de las instituciones locales para crear ambientes propicios que promuevan el compromiso entre el sector privado y las comunidades locales, el cual permita a las instituciones locales implementar políticas públicas de soluciones duraderas y de estabilización de paz.

Objetivo 4: Promover el análisis, el debate público y el posicionamiento estratégico del marco teórico sobre Asociaciones Empresariales para la Seguridad Humana en Colombia, a través de la gestión y diseminación de conocimiento, experiencias y lecciones aprendidas.

En cuanto al objetivo 1, el proyecto se propuso desarrollar 3 outputs específicos:

- Fortalecer las respuestas locales en materia de Seguridad Humana, potenciando la participación, la gestión, la promoción, la resolución de conflictos y la veeduría comunitaria.
- Estructurar proyectos de impacto rápido que aborden necesidades específicas de Seguridad Humana con énfasis en infraestructura de pequeña escala, medidas de reparación e iniciativas de reconciliación y movilizar el compromiso sostenible del sector privado frente a las necesidades de la comunidad.
- Fortalecer los procesos organizativos formales e informales de las víctimas y comunidades priorizadas en materia de protección (incluidos casos de VBG), acceso a la justicia, consolidación de la paz y solución de conflictos.

Generación de capacidades

La generación de capacidades fue un aspecto clave a lo largo de todo el proyecto, tanto para el componente de seguridad comunitaria como para el de seguridad económica. Entre los procesos colectivos y participativos que promovieron los liderazgos políticos se encuentra en primera instancia la construcción de las Agendas de Seguridad Humana. Esta acción se llevó a cabo en todos los territorios y consistió en la construcción de un documento que “Es un proceso de **trabajo colectivo**, consciente, planificado y organizado para **identificar los factores que ponen en riesgo la vida** digna y los derechos en una comunidad, así como para **potenciar prácticas** y experiencias de protección para las personas y las organizaciones que participan de una comunidad”²¹. Se construyen con la participación activa de residentes de las comunidades, líderes y lideresas de organizaciones y otros actores, como la academia, entidades del sector público con incidencia en el territorio, sector privado y cooperación internacional. El involucramiento de lideresas y líderes en este proceso se promueve desde el inicio, cuando se levanta la información para comprender las necesidades del territorio. En el caso de Tumaco y la vereda Granizal se implementó la metodología Cash4data o “dinero por información” donde gestoras y gestores comunitarios previamente formados levantaron información casa por casa sobre la situación de seguridad humana de la

²¹ Siembra y Cosecha. Voces comunitarias para la construcción de la Agenda de Incidencia de Seguridad Humana para la Vereda Granizal. Bello, Antioquia, Colombia. Abril 2023.

comunidad (información tomada del informe final sustantivo y acumulativo del proyecto. 31.07.2023 y de la Agenda de Seguridad Humana de la vereda Granizal).

Alrededor de la construcción de las Agendas de Seguridad Humana también se impulsaron procesos formativos que generaran capacidades en temas de gestión e incidencia. En el caso de Granizal, se destaca el **Diplomado** “Organización comunitaria para la autonomía y el desarrollo humano con énfasis en economía social y solidaria”, el cual tuvo una intensidad de 96 horas y se dividió en cuatro módulos temáticos: 1. Seguridad humana; 2. Desarrollo humano y organización comunitaria; 3. Formulación y gestión de proyectos, y 4. Economía social y solidaria.

Derivado de este ejercicio formativo se conformó un comité comunitario ambiental y un comité comunitario de comunicaciones; ambos conformados por lideresas y líderes que tienen como meta impulsar la Agenda de Seguridad Humana. Para agosto de 2023 ambos comités se encontraban activos y realizando actividades en la vereda. Además del Diplomado, se realizaron procesos de formación orientados a generar capacidades en temas de acceso a justicia, rutas de atención y de protección, Violencia Basada en Género, formación para la paz y la convivencia pacífica, dimensiones de la seguridad humana, transformación pacífica de conflictos.

La principal función del comité de comunicaciones en Granizal es difundir la Acción Popular y contarle a la comunidad qué avances hay, qué se ha hecho, y en qué estamos. Aquí la lucha no ha parado con un fallo, se ha fortalecido. Ahora con las redes sociales es más fácil que la gente esté informada y podamos actuar unidos para exigir nuestros derechos.
Lideresa del Comité de Comunicaciones. Vereda Granizal, Bello, Antioquia

Las capacitaciones también se adaptaron a las necesidades del contexto. En Ituango, por ejemplo, teniendo en cuenta el trabajo amplio con jóvenes del municipio, se brindaron talleres en educación sexual, prevención del consumo de sustancias psicoactivas y de la violencia. También se utilizaron herramientas como las estaciones de radio locales para difundir mensajes estratégicos del proyecto. En “La Voz de Ituango”, a través del programa “Parchemos en confianza”, se habló sobre el estrés, la ansiedad, temas de emprendimiento, entre otros.

En Granizal, una vereda rural anexa a Bello y Medellín que acoge un alto número de población migrante, también se abordaron temas relevantes para la población migrante para la integración social como la no discriminación rutas de atención y ofertas institucionales orientadas a sus necesidades. En Tumaco y el Charco, el proyecto centró esfuerzos en fortalecer las capacidades para el acceso al sistema de justicia ordinario y especial de comunidades negras e indígenas.

En Tumaco se adelantaron tres cursos certificados virtuales, cada uno de 40 horas, en los que 60 delegados de organizaciones comunitarias se prepararon en temas de formación profesional, acceso a empleo, emprendimientos y cadenas de valor, mercado local y nacional con enfoque de género, etario y étnico, dentro del programa Mar de negocios, tu carta de navegación. No siempre fue favorable la formación virtual por limitaciones de la conectividad y porque aún no es una cultura bien apropiada por las comunidades, por lo cual fue necesario repetir algunos cursos en forma presencial.

La creación de los “comités dinamizadores territoriales” fue otro espacio que contribuyó a promover los liderazgos comunitarios. Estos son alianzas estratégicas que confluyen en redes y plataformas multiactor que buscan implementar los planes de acción que se enmarcan en las Agendas de

Seguridad Humana, hacer control social a la inversión y seguimiento a las iniciativas públicas para mejorar las condiciones de las comunidades.

Los comités dinamizadores territoriales fueron establecidos en todos los territorios y cumplieron un rol articulador durante la implementación del proyecto, algunos se mantienen con más éxito que otros. Se destaca el comité dinamizador de la vereda Granizal, conocido como “Martes por Granizal”, donde lideresas y líderes de la comunidad y representantes de la Alcaldía de Bello, en particular la Secretaría de Salud, EPM, la Defensoría del Pueblo y la Universidad de Antioquia se reúnen para buscar soluciones y hacer seguimiento a las problemáticas principales de la vereda. Este es un escenario estratégico para poner en práctica las capacidades de diálogo, incidencia, resolución de conflictos, así como de exigibilidad de derechos por parte de las personas de la comunidad.

Por su parte, las Agendas de Seguridad Humana son documentos de gran valor para las comunidades, lideresas, líderes e instituciones, quienes ahora cuentan con una hoja de ruta clara, construida de manera participativa y colaborativa, que muestra las prioridades y posibles acciones para dar solución a las problemáticas más apremiantes de los territorios. Este es uno de los productos o entregables del proyecto con mayor impacto por el potencial articulador que tiene, incluso al finalizar la acción y al salir de la cooperación.

Es importante anotar que el documento final físico no ha sido entregado a la comunidad de Granizal, quien tenía una expectativa grande en poder comenzar a impulsarlo con los diferentes actores. Esta situación ha generado malestar por parte de los participantes quienes consideran que este documento debió de haber sido entregado antes de que finalizara el proyecto.

Proyectos de Impacto Rápido o Proyectos estructurantes (QIP)

Estos consisten en adecuaciones, mejoras y construcciones de infraestructuras en pequeña escala que contribuyen a mejorar el acceso a servicios básicos, apoyar procesos de reparaciones de víctimas y promover iniciativas de reconciliación. Buscan dar respuesta a múltiples problemas de seguridad humana. La identificación de las obras y todo su proceso de construcción/rehabilitación/adecuación se hace de manera articulada con la ART, la UARIV y la ARN, pues se derivan directamente de las necesidades identificadas por las comunidades en las agendas PDET.

Se realizaron los siguientes Proyectos de Impacto Rápido

Bello, vereda Granizal, Tumaco y el Charco

- Desarrollo de la estrategia “Cash4data” cuyo fin era promover la educación y la apropiación digital. Posteriormente este proceso se conoció como **DATAKOM**. Esta estrategia se llevó a cabo en El Charco, Tumaco y la vereda Granizal. El énfasis de este ejercicio fue el levantamiento de información de base comunitaria para vigilancia epidemiológica, teniendo en cuenta que durante la implementación del proyecto se presentó la emergencia por la pandemia de la COVID-19. A través de este ejercicio se fortalecieron liderazgos comunitarios y se creó el **Comité de Vigilancia Epidemiológica Comunitario COVECOM**, conformado por lideresas y líderes comunitarios que se formaron en gestión de datos y manejo de herramienta tecnológica para la captura de información. Por este trabajo recibieron una compensación económica. Este proyecto fue apoyado por el Centro Global para la Tecnología, la Innovación y el Desarrollo Sostenible en PNUD Singapur.

Este proyecto tuvo un impacto muy significativo en la vereda, especialmente durante la emergencia generada por el COVID-19, ya que este comité, que se conoce en la comunidad como “Comité de Salud”, se convirtió en un punto clave para la referenciación de casos a la institucionalidad pública. Además, teniendo en cuenta que el sector carece de acceso a servicios de salud, las lideresas que conforman este grupo son el único apoyo con el que cuenta la comunidad y se les busca para todo tipo de emergencias que suceden en la zona.

Para fortalecer y cualificar este proceso, el SENA certificó a este grupo como promotores de salud, lo que ha significado posibilidades de empleo para ellas. Hoy en día al menos 3 de ellas han sido vinculadas o se encuentran vinculadas en diferentes hospitales en Bello y Copacabana. En Granizal, el COVECOM continúa activo, si bien presentan dificultades para mantenerse articulados y desarrollando actividades, una falla actual es que los insumos de los botiquines brindados por el proyecto se acabaron y no hay ninguno en este momento que puedan utilizar para una emergencia. La comunidad aún no se ha organizado para reabastecerlos, aunque hay varias ideas para hacerlo.

El proyecto de Alianzas para la seguridad humana fue muy importante porque le permitió a la Alcaldía de Bello entrar en un espacio de diálogo y construcción con la comunidad, diferente a los espacios reactivos a las acciones populares que se habían dado antes. Nos ayudó a generar confianza y acercarnos de una manera distinta. Además, pudimos montar el COVECOM de Granizal, con lo que jalonamos procesos del recorte de la secretaría. El proyecto nos ha ayudado a cumplir metas.

Henry Pulido Duarte. Secretario de Salud de Bello

- Vinculado al proceso anterior se encuentra **ALARCOM**, una app que permite a las comunidades dar aviso a las autoridades competentes sobre incidentes que se presenten en sus territorios. En este proceso se sumaron secretarías de gobiernos locales, el Ministerio de Salud, la Unidad de Gestión de Riesgo del orden nacional y también las de orden territorial, la Cámara de Comercio de Tumaco, Universidades y actores comunitarios. Esta estrategia se convirtió finalmente en un sistema de alertas comunitarias integral que tiene como primer respondiente a la comunidad, con una ruta clara frente a las instituciones a las que se debe pasar la alerta para poder dar respuesta a cualquier incidente que se presente en sus territorios.

Tumaco

- Estrategia para mejorar la conectividad en el pacífico nariñense. El proyecto acompañó la **habilitación de un centro digital** en un salón comunitario (km 54-La Variante), cerca al antiguo ETCR de la población excombatiente. Fue un espacio que se aprovechó para capacitar a la población en herramientas digitales, particularmente a las mujeres de la Asociación ASOMUBAN, quienes actualmente dirigen el centro. Actualmente el centro genera empleo para tres mujeres y genera recursos para la gestión comunitaria. Además, presta un servicio esencial para la comunidad brindando conectividad y acceso a sistemas de información.

Tumaco y el Charco

- Se fortalecieron iniciativas de **reciclaje** apoyando la dotación de equipos como trituradora y prensadora de plástico. Con esto se buscó apoyar la transformación del plástico que llega en altas cantidades por mar, especialmente grandes cantidades de botellas de agua. Este proyecto se realizó en el marco del fortalecimiento de la cadena de valor del reciclaje.

Ituango

- Se hizo entrega de un **camión transportador de alimentos** a cinco organizaciones de productores agropecuarios de la zona rural, donde participaban población desplazada, víctima del conflicto armada y personas excombatientes, con el fin de promover la integración de sus procesos productivos a mercados locales y regionales, facilitar la salida de sus productos de la zona rural y reducir los intermediarios. Este se considera un proyecto de reconciliación, reconstrucción del tejido social y reactivación económica, teniendo en cuenta que se implementó en una zona altamente afectada por el conflicto armado y la influencia de grupos armados ilegales.
- También se construyó una **cancha de fútbol** y se rehabilitó el **centro de salud** del municipio.

Dabeiba

- Se apoyó la **construcción de la casa comunal** Tocunal y la adecuación y reparación de dos **canchas de fútbol** a través del remplazo de arcos, iluminación, gradas, pisos y malla en los espacios recreativos.

Como se puede observar, los proyectos de impacto rápido, si bien son puntuales y concretos son muy relevantes para apoyar procesos de reconciliación y reparación colectiva pues su identificación, formulación o diseño y todo el proceso de concertación e implementación lleva a generar espacios de diálogo entre diversas voces y posturas contribuyendo a reconstruir el tejido social. En todos los territorios, de acuerdo con las entrevistas realizadas en campo, tuvieron un impacto muy positivo y vinculante.

Fortalecimiento de procesos organizativos

Las acciones del componente de Seguridad Comunitaria del proyecto se centraron también en el **fortalecimiento de instancias de participación** relevantes para los territorios, como la Mesa Territorial de Garantías de los Derechos Humanos de la región del Pacífico de Nariño con sede en Tumaco, la Mesa Territorial de Garantías para el trabajo de defensores y liderazgos sociales de Derechos Humanos en Antioquia. En este caso desde el proyecto se acompañó el proceso de seguimiento a la situación de los líderes amenazados y a las medidas de garantías tomadas por las entidades responsables de su protección y seguridad. Además, el apoyo a estas instancias buscaba el fortalecimiento de las “capacidades comunitarias, organizacionales e institucionales para acceder al sistema de justicia tanto ordinario como especial de comunidades negras e indígenas” (informe final). Igualmente se apoyó la Mesa de Víctimas de Tumaco, las Mesas de Mujeres (Tumaco e Ituango) y los Consejos de Juventudes de Ituango y Dabeiba. En todos los casos se realizaron procesos de fortalecimiento organizacional y comunitario para ayudar en la reconstrucción del tejido social, promoción de liderazgos y generación de capacidades de incidencia.

Además del acompañamiento y fortalecimiento a instancias de participación, el proyecto implementó una estrategia integral articulada entre el PNUD y ACNUR donde se apoyó el desarrollo de diálogos calificados multi partes y multi actores. Entre los diálogos realizados se encuentran:

- Programa Emprende Pacífico
- Plataformas técnicas de Reincorporación de Nariño y de Antioquia
- Plataforma departamental para víctimas
- Plataformas Departamentales de Derechos Humanos de Nariño y de Antioquia
- Plataformas Técnicas ART Pilares 6 y 8

Como se puede observar, hubo un despliegue de acciones amplias para el cumplimiento del Objetivo Especifico 1 del proyecto, donde el fin principal era dejar capacidad instalada en las comunidades para la gestión, la planificación territorial y la incidencia comunitaria y para esto se apoyaron en varias estrategias articuladas: las agendas de seguridad humana, la conformación de los comités dinamizadores territoriales y los proyectos estructurantes (QIP), todo apoyado por procesos de formación (diplomado) y gestión de información (DATACOM y ALERCOM) para contribuir a la planificación territorial.

El Objetivo 2 se enmarca en el componente de Seguridad Económica y tiene como propósito desarrollar y apoyar iniciativas que articulen el sector privado, las instituciones y las comunidades a través de la promoción de empleo y el emprendimiento, fortaleciendo cadenas de valor y buscando la integración con el mercado nacional, regional y locales.

Este objetivo tiene los siguientes productos (Outputs)

- Favorecer la **evaluación del sector privado**, las tendencias comerciales, las cadenas de valor y las oportunidades de mercado en las regiones priorizadas.
- Orientación y apoyo a las comunidades en materia de **formación** profesional, acceso al empleo, emprendimiento y al desarrollo de soluciones innovadoras conectadas a las cadenas de valor y al mercado local y nacional con un enfoque de edad, género y etnia.
- Asistencia técnica en el desarrollo y **puesta en marcha de “peacestartups” y cadenas de valor** facilitando vínculos con el mercado nacional y local.

Evaluación del sector privado

Una de las grandes apuestas del proyecto era lograr establecer alianzas estratégicas entre el sector público, el sector privado, la academia y las comunidades para impulsar cadenas de valor, iniciativas de generación de empleo y emprendimiento y finalmente favorecer la generación de ingresos. Fue a este nivel donde se creó una red de socios liderada por PNUD y ACNUR, con el acompañamiento de Peace Start Up y LSE. También participaron la Universidad de Antioquia, Cámara de Comercio de Tumaco, la Escuela de Artes y Oficios de Tumaco, Conciudadanía, las Alcaldías Municipales de los 5 territorios intervenidos, las Gobernaciones de Nariño y Antioquia y organizaciones del sector privado como Comfenalco Antioquia, FOMENTAR, PROANTIOQUIA y empresas como Crepes and Waffles, Wok, Cocina Intuitiva, Urbania Café, fundaciones, instituciones financieras y ONGs.

En primera instancia lo que se llevó a cabo fue un análisis de los mercados locales y el contexto para desarrollar estrategias de empleo y emprendimiento, incluido un mapeo de posibles fuentes de financiamiento e inversión. De acuerdo con el informe sumativo y acumulativo (informe final) Peace Start Up, quien suscribió un Acuerdo de Parte Responsable con el PNUD, llevó a cabo un diagnóstico que identificó oportunidades de mercado y posibles socios comerciales, fuentes de inversión, negocios viables y cadenas productivas con potencial para ser fortalecidas en el marco del proyecto. Este análisis fue socializado con la ART, la UARIV y la ARN, quienes colaboraron para correlacionar esta información con las agendas territoriales, en particular los PDET.

Frente a este proceso el informe final de Peace Start Up indica que se presentaron varias dificultades que incidieron en que establecer las alianzas o “conexiones de mercado” no fue fácil y se enfrentaron numerosos retos:

1. “Las actividades de diagnóstico y mapeo (de las organizaciones y del mercado) eran potencialmente muy valiosas, pero no se logró un nivel de documentación óptimo. En general, hubo deficiencias en el diseño de las herramientas para recolectar información primaria, el cual

no incluyó cómo utilizarlas ni cómo capturar sus resultados en territorios de difícil acceso. Esto lo evidencian los documentos que soportan la planeación, aprobación y ejecución de los planes de acción e inversión de las organizaciones beneficiarias” (Informe final PSU).

2. La información de los diagnósticos debió recogerse en diferentes momentos y a través de diferentes mecanismos pues el ejercicio inicial realizado en por los socios implementadores locales, no fue suficiente para conseguir datos que dieran un panorama completo de las organizaciones.
3. No contar con la información completa dificultó la elaboración de los planes de acción y planes de negocio para las organizaciones.

Finalmente se priorizaron las siguientes cadenas productivas en los diferentes municipios del proyecto (informe final):

- San Andrés de Tumaco: Plátano, piangua y reciclaje.
- El Charco: Plátano y Piangua (un molusco local) y reciclaje
- Dabeiba: Granos y Café (asistencia técnica específica y consumibles) y cacao
- Ituango: Frijol, Plátano (con énfasis en las fases de postcosecha y comercialización)

Formación para el empleo y el emprendimiento

El proyecto hizo una apuesta significativa para fortalecer las capacidades de las asociaciones productivas, pequeños negocios y emprendimientos a través de procesos de formación técnica y habilidades blandas para la vida. En total, de acuerdo con el informe final se apoyaron 82 empresas con capacitaciones, capital semilla, identificación de necesidades y establecimiento de modelo de negocio. De acuerdo con el informe final, hasta el 2021, se había capacitado a 2.640 personas en diferentes estrategias formativas. En el desarrollo de estas acciones fue estratégico el apoyo del SENA, COMFENALCO Antioquia y PSU, quienes brindaron la asistencia técnica, hicieron el acompañamiento a los emprendimientos y cadenas de valor, organizaron ruedas de negocio y ferias comerciales y finalmente entregaron el capital semilla. Esta última actividad fue liderada por COMFENALCO Antioquia y por PSU particularmente. Las alcaldías jugaron un rol estratégico de acompañamiento, especialmente en la selección de las cadenas de valor. En el caso de Tumaco, la entidad aportó recursos técnicos y financieros y vinculó el proceso a su programa “Enamórate de Tumaco” (informe final).

En el caso de las cadenas de valor, el proceso formativo consistió, por un lado, en brindar apoyo técnico en temas productivos para mejorar calidad, procesos de postcosecha, empaque, envío y procesos comerciales en general. Así como en temas administrativos, financieros y contables que ayudaran a consolidar las asociaciones. Socios del sector privado se involucraron de manera significativa en esta etapa, buscando que sus estándares y requerimientos pudieran ser alcanzados por las cadenas de valor.

Urbania Café llegó a Dabeiba a través de Peace Start Up. La idea era establecer alianzas comerciales con las asociaciones de café del territorio. Trabajamos especialmente con la asociación ASOMUCAM y con productores excombatientes que participaban en el proyecto. Nosotros buscamos volumen, calidad y perfiles de cafés especiales. Tuvimos que involucrarnos mucho, brindar capacitación en procesos de postcosecha, lavado y procesamiento del café, recolección, empaque y envío. También hicimos pruebas de taza y análisis sensorial y llevamos a los productores a nuestro laboratorio y centro de producción. Aun así, solo fue posible comprar a 2 o 3 productoras que pudieron cumplir con nuestros requerimientos.

Julián Felipe Gamboa Rodríguez. Gerente de operaciones. Urbania Café.

Con respecto a los emprendimientos, el SENA, COMFENALCO Antioquia y PSU se centraron en brindar apoyo técnico que les permitiera un funcionamiento adecuado y la posibilidad de seguir creciendo y aumentando ventas. De igual forma se trabajó en temas de marketing digital, manejo de redes y estrategias comerciales para conseguir clientes. Este tipo de formación ayudó a las y los emprendedores proyectarse y conocer maneras innovadoras para llegar a nuevos públicos.

En cuanto al fortalecimiento de habilidades para la vida se trabajaron diferentes temas como proyecto de vida, comunicación afectiva y efectiva, empatía, transformación de conflictos y estrategias de negociación.

En el marco de los procesos formativos los socios implementadores también llevaron a cabo ruedas de negocio y ferias comerciales, constituyéndose en uno de los elementos más relevantes para las cadenas de valor y para los emprendimientos debido a la oportunidad para visibilizarse, conocer experiencias similares y hacer clientes. En todos los territorios se reconoce el impulso que dan las ferias a los emprendimientos. El evento “Rueda de Negocios Hecho en Paz” que se llevó a cabo por parte de la Secretaría de la No Violencia de Medellín y el PNUD en el marco de la conmemoración del Día Nacional de las Víctimas del Conflicto convocó a más de 20 de empresas, entre las que se encontraban Crepes and Waffles, Frisby, Gato Creativo, Urbania Café, Grupo Dann Carleton, entre otros. En este espacio participaron más de 34 emprendimientos y asociaciones de cadenas de valor de los diferentes municipios del proyecto²². De acuerdo con el informe final a lo largo de la implementación de la acción se logró promover más de 30 conexiones entre las empresas y cadenas de valor beneficiarias del proyecto y empresas privadas que mostraron tener potencial de mercado para las iniciativas acompañadas. Aquí es importante mencionar que el propósito principal del proyecto era establecer conexiones que pudieran materializarse en acuerdos de articulación, más no era una meta establecer contratos comerciales que finalizaran con mayores ventas. En este sentido las ruedas de negocio fueron vistas más como oportunidades para el relacionamiento con potenciales clientes y la posibilidad de visibilizar los negocios.

Fortalecimiento de emprendimientos y de cadenas de valor

De acuerdo con el informe final del PNUD, en el marco del proyecto en los cinco territorios fueron apoyadas 104 empresas, 11 cadenas de valor que comprenden 30 organizaciones productivas; y 15 startups de paz. Estos últimos son emprendimientos liderados por personas víctimas del conflicto armado, población desplazada o excombatientes, que hacen una apuesta por la reintegración y la reincorporación desde la reconciliación y la construcción de tejido social para la consolidación de la paz.

El informe final presentado por PSU²³ destaca que las cadenas fueron apoyadas a través de asistencia técnica con el fin de mejorar calidad, fortalecer procesos productivos para cumplir estándares comerciales, promover soluciones innovadoras así como fortalecer capacidades comerciales para articularlas a los mercados locales, regionales y nacionales. Las condiciones para que las cadenas fueran priorizadas por el proyecto fueron 3: i. Colectivo legalmente constituido con certificación de al menos un año de trabajo (asociaciones, cooperativas, JAC, Consejos Comunitarios, resguardos, etc.; ii. Capacidad para trabajar en las cadenas de valor identificadas por el proyecto; iii. Procesos en marcha con capacidad de establecer alianzas. Las organizaciones debían cumplir al menos dos de

²² PNUD. Documento: Segunda rueda de negocios Hecho en Paz. Abril 6 de 2022

²³ PSU. Informe final. Alianzas para la Seguridad Humana. Enero de 2023

tres de los criterios anteriores para ser preseleccionados. Posteriormente se evaluaba que cumplieran las siguientes dos condiciones:

- Cumplimiento de aspectos técnicos básicos del negocio: Equivalía al 15 % de la calificación total.
- Condiciones de Paz y reconciliación: Equivalía al 35 % de la calificación total.

De acuerdo con el informe final del proyecto de PSU, el modelo de acompañamiento fue el siguiente:

- a. Identificación de las necesidades en seguridad socioeconómica de los territorios, posibles cadenas de valor y posibles participantes de los emprendimientos. Este trabajo fue liderado por PSU con el apoyo del PNUD y la participación de la ART, ARN, la UARIV, las gobernaciones y las alcaldías de los 5 municipios.
- b. Elaboración de diagnósticos de las cadenas de valor y de los emprendimientos en los dos departamentos. Este ejercicio también fue liderado por PSU. Los 5 municipios finalizaron con diagnósticos de las cadenas de valor y de las diferentes organizaciones.
- c. Elaboración de planes de acción de las organizaciones productivas apoyadas en los 5 municipios. Aunque se buscó elaborar planes de acción a la medida de cada organización, esto no fue posible por diversos factores como las restricciones generadas por la pandemia, limitado personal para levantar la información en esta etapa de proceso, entre otros. Actualmente hay 37 planes de acción de emprendimientos en los municipios de Antioquia avanzados pero sin y 24 planes para cadenas productivas en los dos territorios también sin finalizar.
- d. Desarrollos de modelos de negocio con metodología CANVA Business Model. Actualmente hay 18 planes de negocio del departamento de Nariño finalizados, 13 de cadenas de valor en Antioquia sin finalizar y 37 de emprendimiento, también sin finalizar.
- e. Planes de formación, mentoría, acompañamiento técnico a las cadenas de valor y a los emprendimientos. Este proceso fue liderado por los socios implementadores locales (Cámara de Comercio de Tumaco, COMFENALCO Antioquia, Conciudadanía) y recibieron apoyo de PSU con metodologías y herramientas para facilitar el trabajo. PSU no contaba con personal permanente en los territorios.
- f. Planes de inversión y fortalecimiento derivados del proceso de formación. Este proceso también fue desigual en los diferentes territorios. En Nariño se hicieron 11 planes de inversión sin finalizar para cadenas productivas (para emprendimientos no aplicaba) y en Antioquia se hicieron 9 planes de inversión completos y 4 sin realizar para cadenas productivas y 26 planes para emprendimientos.
- g. Entrega de capital semilla como herramienta catalizadora de procesos productivos. Este proceso fue definido por PSU como compras. En total se hicieron compras para 18 organizaciones de cadenas productivas de Nariño y 12 de Antioquia, y 33 emprendimientos en Antioquia (no aplicaba para Nariño).
- h. Seguimiento a organizaciones y emprendimientos. Debido a que la entrega del capital semilla se realizó casi al finalizar el proyecto, no fue posible contar con socios implementadores locales que ayudaran a hacer el seguimiento. Esto dificultó tener información sobre avances y resultados de las cadenas posterior a la entrega del capital semilla.

El equipo evaluador tuvo la oportunidad de entrevistar responsables de cadenas de valor y de emprendimientos tanto en Bello como en Tumaco y se pudieron comprobar los aportes recibidos tanto por PSU como por la Cámara de Comercio, el SENA y otros actores, en procesos de formación, asesoría y acompañamientos. De igual manera, se recogieron evidencias sobre la recepción de capital semilla y su posterior utilización en proyectos agrarios como producción de cacao, reciclaje

y medio ambiente, producción piscícola, recolección y comercialización de piangua, pesca artesanal. Estos apoyos fueron muy bien recibidos por los participantes.

Recibimos formación en Convivencia que nos ha servido mucho para podernos entender, hemos tenido problemas y lo solucionamos entre nosotros, a todos los problemas les buscamos la solución. Ha sido muy beneficioso porque nos han capacitado en diferentes áreas, nos capacitaron para hacer el proyecto presentado a PSU para la compra del motor. También nos capacitaron sobre comercio, contabilidad y aspectos legales.

Nos hizo falta capacitación para la parte administrativa. Es necesario recibir capacitación sobre marketing para impulsar ventas directamente sin intermediarios, necesitamos apoyo para ser más competitivos. Hasta ahora no hemos tenido capacitación suficiente para poder conservar y cuidar el medio ambiente; aplicamos lo que los ancestros nos han enseñado.

Pescador de la Asociación Nuevo Horizonte. Chajal. Tumaco. Pesca de camarón

El modelo de acompañamiento a cadenas de valor y a los emprendimientos tuvo como resultado final un mejoramiento en la productividad que se refleja en mayor calidad de los productos, mejora en la capacidad de producción, mejora en las prácticas de manufactura, diseño del producto final y estrategia de marketing. No se cuenta en los reportes del PNUD y o de PSU con datos precisos sobre cómo o qué tanto mejoraron estos procesos por organizaciones, pero esto se puede corroborar de acuerdo con los testimonios recogidos en campo.

El proyecto de Alianzas para la Seguridad Humana, a través del trabajo en formación para el emprendimiento y la certificación laboral contribuyó a generar justicia social, a cerrar brechas a través de la inserción laboral y a promover la vinculación efectiva en contextos adversos y muy difíciles. Para el SENA se trabajó muy bien con el PNUD y con los otros socios en los territorios y vimos la importancia de trabajar en este tipo de proyectos interinstitucionales donde todos ganamos y aportamos.

Angie Tunjano. Subdirectora del SENA región Occidente

El capital semilla, un elemento que impulsa el crecimiento de las cadenas y los emprendimientos

El capital semilla es un recurso económico que aportó el proyecto para contribuir a mejorar procesos de las organizaciones y de los emprendimientos con el fin de impulsar su consolidación y crecimiento. Hacía parte de los planes de inversión de los negocios y fue entregado por PSU y por la Cámara de Comercio Tumaco, para los emprendimientos y cadenas de valor que participaron del proceso. En el caso de Tumaco, este aporte se realizó en la mitad del proyecto y en el caso de PSU las inversiones se hicieron en el tramo final. El capital semilla se entregó en especie y los ejecutores locales fueron los responsables de las compras, entrega verificación de uso y recibo. En todos los casos, la aprobación de los desembolsos contó con la aprobación previa de PNUD.

Para la entrega del plan semilla se contó con una estrategia que consistía en las siguientes fases²⁴:

- a. Formulación del plan de inversión.
- b. Aprobación de los planes de inversión por parte del comité evaluador

²⁴ La información que se presenta a continuación fue tomada del documento: "Informe final de la ejecución del plan de asistencia técnica y gestión de capital semilla de emprendimientos y cadenas de valor", presentado por PSU al PNUD en Octubre de 2022.

- c. Validación de los planes de inversión con las organizaciones y emprendimientos
- d. Búsqueda de proveedores
- e. Comité de aprobación de compras
- f. Compras
- g. Entrega
- h. Seguimiento a la entrega

A continuación se presenta el presupuesto del capital semilla para cadenas de valor y para emprendimientos que fue administrado por PSU:

Presupuesto total para capital semilla de emprendimientos y cadenas de valor	
PPTO Emprendimientos	\$177,990,192
PPTO Cadenas de Valor	\$410,377,424
Total	\$588,367,616
Presupuesto asignado a otros rubros	
Transporte y acopio	\$53,140,939
Recurso faltante para cubrir costo de recursos humanos	\$14,202,130
Viajes de acompañamiento	\$17,720,000
Total	\$85,063,069
Total bolsa de compras	\$673,430,685

Tabla 6. Presupuesto Capital Semilla. Cuadro elaborado por PSU

En la información de Cámara de Comercio Tumaco, no hay valores. Sin embargo, se tiene información de la entrega de capital semilla en Tumaco y el Charco, a 14 organizaciones:²⁵

Entre el PNUD y PSU se definió como criterio general para la entrega de capital semilla, que este debía estar “alineada con las posibilidades más reales y cercanas de conexión de mercados de modo tal que lo que se invirtiera se pudiera traducir rápidamente en flujo de caja proveniente de las ventas posibles”. Esto implicó centrar los esfuerzos en mejorar calidad de producción, procesos de manufactura, diseño de marca y marketing.

Con respecto al valor entregado en capital semilla para cada emprendimiento se hizo de acuerdo con los planes de negocio y de inversión de cada organización (entrevista a Juan Andrés Cano, representante legal de PSU) y no había un monto estándar para todos. De acuerdo con PSU: “En el caso de emprendimientos se acordó que se daría un valor promedio de \$4.800.000 a cada iniciativa de Antioquia, aunque según ciertas excepciones aprobadas por PNUD, se podría superar este valor individual”²⁶.

²⁵ Informe #8, Cámara de Comercio de Tumaco, junio 30, 2021

²⁶ PSU. Informe final de la ejecución del plan de asistencia técnica y gestión de capital semilla de emprendimientos y cadenas de valor. Octubre 2022.

Tabla 7. Número de asociaciones y emprendimientos apoyados por el proyecto por territorios

Territorio	Cadena de valor	Emprendimiento
Dabeiba	8 Asociaciones	11 emprendimientos
Ituango	5 Asociaciones	13 emprendimientos
Tumaco	9 Asociaciones	14 emprendimientos
El Charco	7 Asociaciones	
Bello (Granizal)		13 emprendimientos

En Tumaco, el proyecto apoyó el Festival Binacional, un evento tradicional de Nariño cuyo presupuesto se tomó del rubro general de capital de inversión de las organizaciones, teniendo en cuenta que era una manera de promover todas las iniciativas apoyadas por el proyecto en ese territorio. En total se invirtieron 39.756.215 Millones de pesos²⁷.

El aporte de capital semilla es uno de los aspectos más valorados por las asociaciones y las personas emprendedoras que participaron en el proyecto ya que esta contribución, desde el punto de vista de ellos generó mayores oportunidades para la consolidación de los emprendimientos y cadenas de valor, posibilitó la compra de equipos y mejoró la productividad.

Cuando llegamos de Venezuela a Colombia pasamos varios días en la calle y tuvimos que vender dulces para poder comer. Después empecé a hacer postres y tortas con lo que podía ahorrar. Yo no sabía mucho pero me tocó aprender. Así fui aprendiendo hasta que pude dedicarme solo a eso. Antes del proyecto estaba vendiendo mensualmente 250.000 pesos, ahora después del impulso que nos dieron, mis ingresos han mejorado muchísimo. Ahora vendo alrededor de 4 a 6 millones de pesos mensuales. Lo que hizo que diéramos este salto fue poner un local y montar la panadería. El proyecto nos apoyó con la compra de una freidora, de vitrinas y de insumos para el negocio. La vida de mi familia y la mía cambió del cielo a la tierra.

Participante emprendedora en panadería y repostería. Mujer migrante. Vereda Granizal, Bello



Participante emprendedora. Mujer migrante. Vereda Granizal, Bello, Antioquia

²⁷ Ibidem

Recibimos una lancha de 5 mts., y un motor adecuado al tamaño. Nos ha servido mucho, allí pueden ir hasta tres personas; esta lancha nos sirve para ir más lejos y recoger en lugares más apropiados, ya no nos cansamos tanto con las remadoras manuales.

Entrevista con asociadas de ASOCOEXPORTADORA, Tumaco. Piangueras.



Mujer piangüera, participante del proyecto. Asocoexportadora. Tumaco

Una dificultad afrontada por el proyecto es que se tomó la decisión de no informar el monto total de capital semilla aportado para los emprendimientos²⁸. Esta decisión generó varias dificultades, por un lado, generó malestar y falta de confianza del proyecto frente a los participantes, quienes no tuvieron claridad del valor total aportado, y por el otro, dificultó construir los planes de inversión con las personas emprendedoras, quienes no siempre tuvieron claridad sobre la cantidad de insumos comprados y su valor final²⁹.

También es importante mencionar que en el caso de PSU las compras se hicieron ya al final del proyecto, con muy poco margen de maniobra, cuando muchos de los socios implementadores locales habían terminado los convenios de partes responsables y sin la posibilidad de hacer el seguimiento que se requería por su parte. El tiempo que tomó la entrega del capital semilla fue uno de los aspectos identificados como fallas por parte de los participantes y los socios implementadores.

²⁸ Ibidem

²⁹ Ibidem

“La entrega del capital semilla siempre es un aspecto altamente valorado por los participantes en los proyectos, porque es un apoyo concreto que ellos relacionan directamente con la mejora de sus emprendimientos y que valoran mucho pues pueden ver el impacto en términos de aumento de ventas y de generación de ingresos. Aquí eso pasó, pero no se pudo medir ni evaluar, tampoco acompañar. Los insumos le llegaron a la gente muy tarde. Nosotros ya habíamos terminado el convenio. Acompañamos la entrega, pero fue más por el compromiso con la gente. Aquí el tiempo hizo que se perdiera una oportunidad de acompañamiento valioso”

Jharry Martínez. Coordinador del proyecto para Dabeiba e Ituango. Conciudadanía

Apoyo de ACNUR en temas de empleabilidad y emprendimiento

ACNUR por su parte implementó un recurso amplio del proyecto de \$400.015.33 US, orientado en especial a dos estrategias, apoyo a emprendimientos y negocios propios, y apoyo a la empleabilidad. El socio principal para el desarrollo de esta estrategia fue COMFENALCO Antioquia a su vez enmarcó las acciones del proyecto en su programa “Juntos por la Inclusión”, orientado a “Promover la inclusión e integración de la población, en materia de acompañamiento para el desarrollo personal, fortalecimiento de habilidades blandas, formación y capacitación, empleabilidad, autoempleo, gestión y relacionamiento institucional con diversos aliados públicos y privados, promoviendo entornos protectores de la población beneficiaria y la generación de soluciones duraderas”. (Juntos por la inclusión. 2023, pág. web).

El modelo de intervención implementado por COMFENALCO consistió en tres componentes principales: i. Proceso formativo en habilidades para el emprendimiento y la empleabilidad: i. Proceso formativo en temas de empleabilidad y emprendimiento; ii. Acompañamiento psicosocial; iii. Entrega de capital semilla; iv. Referenciación de casos para mejorar acceso a servicios.

Tabla 8. Estructura proceso formativo ACNUR.

COMPONENTE FORMATIVO	COMPONENTE PSICOSOCIAL
En emprendimiento: <ol style="list-style-type: none"> a. Aspectos administrativos b. Aspectos contables c. Aspectos financieros d. Marketing digital e. Estrategias comerciales 2. Habilidades para la vida <ol style="list-style-type: none"> a. Proyecto de vida 3. Participación en ferias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acompañamiento psicosocial para la integración social en el territorio. 2. Acompañamiento a las familias 3. Acompañamiento y orientación en la ruta de regularización de la población migrante en Colombia 4. Referenciación para registros en EPS y servicios de salud 5. Referenciación para casos de VBG
COMPONENTE FORMATIVO	COMPONENTE PSICOSOCIAL
En empleabilidad: <ol style="list-style-type: none"> 1. Certificación de competencias con el SENA 2. Habilidades para la vida 3. Proyecto de vida 4. Apoyo en el proceso de inclusión laboral 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Acompañamiento psicosocial para la integración social en el territorio. 7. Acompañamiento a las familias 8. Acompañamiento y orientación en la ruta de regularización de la población migrante en Colombia 9. Referenciación para registros en EPS y servicios de salud 10. Referenciación para casos de VBG

Tomado de entrevista con Edward Orduz. COMFENALCO Antioquia

No se cuenta con información sobre el número de emprendimientos apoyados por el ACNUR en el marco del programa de Alianzas para la Seguridad Humana.

En conclusión, sobre este objetivo puede decirse que se realizaron diversas estrategias para fortalecer e impulsar las cadenas de valor y los emprendimientos y se lograron resultados significativos en términos de fortalecimiento de procesos productivos, de manufactura y comercialización. Hubo una participación amplia de organizaciones que apoyaron con procesos formativos y asistencia técnica y numerosas empresas con interés por conocer y vincularse al proyecto. También se destacan las “conexiones estratégicas” que impulsó la intervención, si bien esto no puede considerarse alianzas comerciales sostenibles y duraderas.

Objetivo 3: Fortalecer la capacidad de las instituciones locales para crear ambientes propicios que promuevan el compromiso entre el sector privado y las comunidades locales, el cual permita a las instituciones locales implementar políticas públicas de soluciones duraderas y de estabilización de paz.

Los outputs que se propuso lograr el proyecto para este objetivo son dos:

- Creación y establecimiento de plataformas multiactor interesadas para conectar las cadenas de valor con los mercados y establecer asociaciones público - privadas para la inversión comunitaria.
- Promover la vinculación del sector privado en los planes nacionales de recuperación: reparaciones colectivas, planes de retorno o reubicación, plan de desarrollo con enfoque territorial (Pdet), reincorporación.

Plataformas multiactor para la inversión comunitaria

El proyecto se propuso articular a la institucionalidad en general, pero con especial énfasis de la local, con miras a promover el desarrollo de políticas públicas que contribuyeran en la consolidación de la paz y la estabilización económica con entornos propicios para el desarrollo de las agendas as para la seguridad humana.

De acuerdo con el informe final del proyecto presentado por PNUD, se lograron vincular alrededor de 80 entidades de diferente índole (sector público, sector privado y OSC. En el marco de este proceso se logró la firma de siete subvenciones, memorandos de entendimiento o carta de acuerdo suscritos con la Cámara de Comercio de Tumaco, Escuela taller, Comfenalco, FUPAD, UDEA, PACTE-IN RED y Proantioquia, que a su vez lograron la vinculación con otras 39 organizaciones más.

A través de las subvenciones que se firmaron en el marco de este objetivo se abordaron varios temas, por ejemplo, en Antioquia se construyó un plan de trabajo conjunto entre Proantioquia, representante del sector privado y la Agencia de Cooperación e Inversión Internacional (ACI) de Medellín, para apoyar la coordinación de plataformas multiactor y el establecimiento de alianzas empresariales³⁰ De igual manera se trabajó con EPM, Fundación Carvajal, Ekored, Agropaz, Parquesoft, Google, Microsoft, INRED, con el fin de fortalecer las potencialidades productivas. También se apoyaron iniciativas que promovía la conectividad territorial, el uso de tecnologías de la información y la promoción del desarrollo económico y comercial en las regiones³¹.

³⁰ PNUD. Informe final presentado al donante Julio 2023

³¹ Ibidem

“Martes por Granizal ha logrado constituirse como una importante plataforma de diálogo multiactor debido a que todas las entidades, organizaciones, universidades y líderes y lideresas que participan allí, tienen están vinculados al sector por diversos motivos, unos por que hay un fallo que los obliga, por la acción popular interpuesta por la comunidad, otros porque llevan un trabajo de muchos años en la zona y otros porque viven allí y les interesa que las condiciones mejoren. Pero es este encuentro de intereses, aunque sean variados, los que hacen que el espacio se haya legitimado y se mantenga activo, a pesar de que el proyecto ya finalizó. Tiene sus momentos de mucha participación, otros donde es más bien poca, pero todos somos conscientes que es mejor tener este espacio que mantiene abierta la comunicación”

Profesor Julián Vargas. Dinamizador del Comité “Martes por Granizal”. U de A

Vinculación del sector privado en plataformas multiactor

En cuanto a la vinculación del sector privado en los planes nacionales de recuperación (reparaciones colectivas, planes de retorno o reubicación, plan de desarrollo con enfoque territorial (Pdet), reincorporación), el proyecto apoyó numerosos espacios con este fin. Se destacan los siguientes:

Tabla 9. Acciones del proyecto relacionados con los planes nacional de recuperación

ESPACIO O PLATAFORMA APOYADA	ACCION ESPECÍFICA	LOGROS
Comités para la Seguridad Humana	En el marco del proyecto se establecieron 5 Comités en Ituango, Dabeiba y Granizal, este último se conoce como “comité dinamizador territorial o Martes por Granizal”. En Tumaco y el Charco también se conformaron y funcionaron durante el proyecto pero no lograron consolidarse	Fueron los espacios articuladores para la construcción de las Agendas de Seguridad Humana
Click por los PDET	Con esta plataforma se buscó coordinar y articular los esfuerzos para implementar los proyectos establecidos en cada uno de los PDET de los 170 municipios priorizados en el país	Se apoyaron 37 iniciativas relacionadas con la reactivación económica y la Reconciliación: 11 iniciativas en Ituango, 12 en Dabeiba, 8 en Tumaco y 9 en El Charco. El seguimiento a estas
Consejos Territoriales de Paz y Reconciliación	Plataformas creadas para desarrollar políticas, estrategias, planes, programas y proyectos dirigidos a garantizar la paz integral en los territorios.	Se apoyó la activación de los CMPyR de Ituango y Dabeiba, Tumaco y El Charco. En Dabeiba y en Ituango fue posible desarrollar agendas de alto impacto para la región en materia de construcción de paz, entre otros temas
Plataforma Nariño Decide (Transición de Gobiernos Locales)	Espacio ciudadano para promover procesos electorales transparentes, con voto informado y acuerdos programáticos con candidaturas a Alcaldías y	Se acompañó esta plataforma durante todo el ciclo electoral, brindando asistencia técnica a los gobiernos salientes en temas de rendición de cuentas; víctimas, desplazados internos y soluciones; procesos participativos, entre otros temas

Comisión Regional y Subcomisiones del Ministerio Público de Justicia Transicional.	Se adelantó un proceso de acompañamiento para el fortalecimiento de la Fiscalía Regional de Nariño, fiscales provinciales y la Defensoría del Pueblo de Tumaco.	Creación e implementación de planes de acción, fortalecimiento de la función de monitoreo y control que asiste a la Defensoría del Pueblo y fortalecimiento de la función de monitoreo y control de las fiscalías provinciales.
Comités Territoriales de Justicia Transicional (CTJT).	Gestión de la implementación y seguimiento de los planes de retorno y la vinculación de todas las entidades en el marco del subcomité de reparaciones integrales a nivel departamental.	149 funcionarios públicos que están a cargo de la implementación de los diferentes componentes de las políticas públicas dirigidas a la atención de las víctimas han fortalecido su capacidad de respuesta

En Tumaco y el Charco se apoyó a la subcomisión de competitividad, al Comité de Emprendedores del Pacífico y al Comité Subregional para la Vida y la Justicia. Cada una de estas plataformas tiene relevancia para la seguridad económica y para la seguridad comunitaria.

En conclusión, con relación a este objetivo se observa un esfuerzo significativo por articular procesos territoriales, instancias de participación y plataformas multiactor que ya existían o fueron creadas en el marco de la intervención, con el fin de promover y sensibilizar frente al enfoque de Seguridad Humana. Había un fin principal, articular el sector privado en los espacios de diálogo multiactor y a los planes nacionales de paz (reparación colectiva, justicia transicional, PDET, etc). En esta línea el proyecto fue exitoso en vincular diferentes actores en la discusión sobre el enfoque a través de las plataformas multiactor, así como en entrar a fortalecer procesos territoriales en el marco de las agendas de paz, que tenían como fin contribuir a su vez en la construcción e implementación de las Agendas de Seguridad Humana.

Objetivo 4: Promover el análisis, el debate público y el posicionamiento estratégico del marco teórico sobre Asociaciones Empresariales para la Seguridad Humana en Colombia, a través de la gestión y disseminación de conocimiento, experiencias y lecciones aprendidas.

Los Outputs para este objetivo fueron:

- Creación de espacios académicos y políticos para el debate, la reflexión y el análisis de la función de las Alianzas Empresariales para la Seguridad Humana en la consolidación de la paz y las soluciones duraderas.
- Gestión del conocimiento y difusión de información sobre soluciones duraderas y modelo de seguridad humana en asociación con el sector empresarial y LSE

La gestión del conocimiento hizo parte del interés central del proyecto al punto de ser uno de sus objetivos principales. Esto se debió a la necesidad de recoger desde el inicio información, buenas prácticas y lecciones aprendidas que alimentaran el proceso y su vez dieran insumos al Fondo Fiduciario para la Seguridad Humana para replicar esta iniciativa en otros lugares. En este sentido el proyecto creó un mecanismo interno de seguimiento y monitoreo desde donde se llevó la gestión del conocimiento y la documentación del proceso.

Un logro importante en el marco de este objetivo fue la creación de la Red Universitaria Nacional para promover el diálogo alrededor del enfoque de Seguridad Humana. Este proceso fue liderado

por LSE, quien aportó la base conceptual del enfoque. En este proceso participaron la Universidad de Antioquia, la Universidad Nacional, Universidad del Rosario, Universidad Remington, INESUR, ESAP y el SENA.

En este marco de discusión académica se elaboraron varios documentos que fueron difundidos en su momento en la plataforma London School of Economics and Political Science como: 1. “Human Security Business Partnership Framework. A risk-informed approach to achieve the SDGs; 2. Peacebuilding and responding to the pandemic in Colombia – what works on the ground?”; y 3. Maximising business contributions to sustainable development and positive peace. A human security approach. Todos estos documentos recogen el análisis académico de la red de universidades y el sistema de Naciones Unidas para explorar experiencias y lecciones aprendidas alrededor de la Seguridad Humana, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la consolidación de la paz.

En este marco de la red de universidades también se desarrollaron varios foros académicos que permitieron la participación de un número amplio de personas, sectores e incluso países, conectando el tema con otras experiencias a nivel mundial. Se destaca el Primer Foro Académico sobre Lecciones de Paz Territorial en tiempos de pandemia. Este fue un espacio formativo que abordó temas fundamentales como el papel del sector privado en los procesos de desarrollo e innovación para la paz y la respuesta a las crisis; uso de la tecnología para buscar soluciones innovadoras en los procesos educativos y el desarrollo territorial y estrategias de innovación para la paz territorial. De acuerdo con el tercer informe del proyecto, se realizaron 4 foros académicos, 3 de carácter nacional y uno regional en Nariño y un evento liderado por LSE titulado: “Partnership with business to promote human security and SDGs: comparative experiences”.

Sobre la red de universidades durante las entrevistas de la evaluación se comentó:

“La Red de Universidades fue muy importante en su momento. Tuvimos discusiones amplias sobre el concepto de Seguridad Humana y la importancia de la academia para brindar insumos para facilitar procesos comunitarios basados en este enfoque. Participamos varias universidades, entre las que estaban la Universidad de Antioquia, la Universidad Nacional de Colombia, la ESAP y el SENA. En este momento no nos estamos reuniendo”

Alexandra Fernández, Universidad de Antioquia

Además de las actividades anteriores, el proyecto promovió una iniciativa de e-learning en el que se ofreció un diplomado certificado por la Universidad de Antioquia en “Seguridad Humana y Economía Social y Solidaria” el cual tuvo una duración de 96 horas y estuvo dividido en 4 módulos: 1. Seguridad Humana, 2. Desarrollo Humano y Organización Comunitaria, 3. Formulación y gestión de proyectos y Economía social y solidaria. El objetivo de este diplomado era contribuir a promover liderazgos comunitarios y consolidar los procesos formativos que se habían desarrollado en el marco del COVECOM y el comité dinamizador territorial de Bello conocido como “Martes por la salud de Granizal”³². Además del diplomado se implementaron tres cursos en i. apropiación digital, ii. finanzas para la paz y el desarrollo y iii. comunidades epidemiológicas de vigilancia, lo que contribuyó a consolidar “el marco académico de la Seguridad Humana con énfasis en generación de capacidades para el diálogo y relacionamiento interinstitucional a través de las Agendas de Seguridad Humana. También se ofrecieron cursos en Construcción de Paz y Reconciliación; Derechos Humanos y

³² PNUD. Alianzas para la seguridad Humana. Tercer reporte al donante. Abril de 2022

Participación Ciudadana; Financiamiento para el Desarrollo; Género, Equidad y VBG; Institucionalidad para la Paz; Seguridad Humana y Transformación Digital.

La plataforma de formación del proyecto fue abierta al público con énfasis en particular en los territorios y comunidades participantes de la intervención. Se consideró un instrumento que contribuía a la educación digital y potenciaba la formación de alianzas y articulaciones. Este instrumento resultó exitoso en territorios donde la conexión a internet era estable y accesible, no obstante, en otros lugares como zonas rurales y distantes de los municipios, la conectividad fue muy difícil y casi imposible, lo que limitó considerablemente la participación de muchos de los destinatarios del proyecto. A esto se le suman los costos que tiene conseguir conexión a internet, lo que no muchos de los participantes estaban en condiciones de hacer. Esto sucedió principalmente en Tumaco y en el Charco.

Gestión del conocimiento y lecciones aprendidas

El proyecto diseñó e implementó una estrategia de comunicaciones orientada a dar a conocer los procesos, avances y logros del proyecto, como parte del componente de gestión de conocimiento y como complemento a las acciones mencionadas anteriormente. Esta estrategia desarrolló las siguientes acciones:

1. Página Web del proyecto: Se creó al inicio del proyecto y estuvo activa y actualizada hasta el final.
2. Difusión de piezas comunicativas en redes sociales institucionales participantes del proyecto (fotos, videos, testimonios, podcasts, infografías y estudios de casos).
3. Piezas comunicacionales para radio y medios impresos para la promoción de los diferentes eventos en el marco del proyecto.
4. Campañas de comunicación para promover acciones del proyecto. Se destaca la campaña “Alianzas para la Vida” desarrollada en Tumaco en coordinación con la Gobernación de Nariño y orientada a promover la gestión integral del
5. Creación de colectivos de comunicación en cada uno de los cinco municipios de intervención para promover y visibilizar la Seguridad Humana

En coordinación con el Comité Interinstitucional de Comunicaciones del proyecto, conformado por PNUD, ACNUR, y PSU, la estrategia de comunicaciones articuló a su vez acciones con los socios implementadores locales para asegurar que las acciones en este ámbito se elaboraran y difundieran de acuerdo con las directrices y estándares requeridos.

De la estrategia se destaca la creación de los comités de comunicaciones comunitarios que se establecieron en los 5 municipios que apoyaron la creación de piezas comunicativas alrededor de diversas acciones del proyecto, en particular el proceso de vigilancia epidemiológica implementado por los COVECOM en Tumaco y Granizal y la promoción de los emprendimientos y cadenas de valor. Estos comités están conformados por población desplazada (Granizal), excombatientes y población de acogida (Dabeiba), jóvenes y mujeres.

En Granizal continuamos trabajando, haciendo videos, reels para Instagram y usando todas las redes sociales. Participamos en todos los procesos comunitarios y difundimos noticias del sector para que la gente esté informada sobre lo que nos pasa. El proyecto terminó, pero nosotros estamos aquí porque tenemos un compromiso con la gente.

Claudia Milena Zuluaga. Comité de Comunicaciones de Granizal

En este proceso se articularon otros actores como la Universidad de Antioquia y EPM.

EPM apoyó la conformación del comité de comunicaciones de Granizal. Apoyamos en la construcción del plan de comunicación comunitaria y capacitamos a los líderes en comunicación para la movilización social y el desarrollo con el fin de apoyar la transformación social del territorio. Lo hicimos porque vimos en el proyecto de Seguridad Humana, una forma de trabajar de manera integral y articulada con otros actores presentes en la vereda, y también porque hace parte de nuestro compromiso generado como parte de la acción popular por el agua.

Andrea Foronda. Comunicación Corporativa EPM Medellín

En el marco de la gestión conocimiento también se sistematizaron diferentes procesos de los cuales se elaboraron productos específicos como:

- a. Sistematización de la metodología CASH4DATA y la APP Alercom
- b. Sistematización del evento: La Seguridad Humana en Colombia: Una mirada de desarrollo en contextos de cambio. Evaluación de proyecto sobre las lecciones aprendidas y buenas prácticas.
- c. Presentación Datos y gestión de conocimiento

Como se puede observar, el proyecto contó con un sistema de gestión de conocimiento integral que articulo procesos formativos como diplomados, plataformas de educación digital, foros académicos y la creación de una red universitaria con una estrategia de comunicaciones orientada a recoger información estratégica del proyecto y difundirla en los territorios y con actores institucionales involucrados en el proceso.

Los indicadores del proyecto se alcanzaron de acuerdo con lo planificado originalmente

En esta evaluación, el análisis se ha complementado con la metodología de Gestión Basada en Resultados, entendida como “un proceso continuo de recoger y analizar información en indicadores clave con el fin de medir el progreso hacia el logro de resultados” (Morra & Rist, 2009, pág. 108). Esta se basa en un análisis detallado del desempeño de los indicadores del proyecto a partir del marco lógico y de los resultados alcanzados de acuerdo con el sistema de monitoreo del proyecto.

Para este ejercicio se tomó como base de referencia el documento UNHSTF Workplan and Monitoring, el cual cuenta con los outputs e indicadores que fueron monitoreados por el PNUD y los socios implementadores locales a lo largo de la intervención. Como método de análisis cruzado se utilizó la información recogida en el trabajo de campo (entrevistas individuales y grupos focales).

A continuación se presenta el cuadro de avance de logros por output del proyecto³³

Tabla 10. Análisis del logro de indicadores

OUTPUT	INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META ESPERADA	TOTAL ALCANZADO
O1.I1. Fortalecer las respuestas locales en materia de Seguridad Humana, potenciando la participación, la gestión, la promoción, la resolución de conflictos y la veeduría comunitaria	Número de iniciativas de diálogos locales llevadas a cabo durante el proyecto	4 espacios de diálogo implementados	8 espacios de diálogos implementados	12 espacios de diálogo implementados
O1.I2. Estructurar proyectos de impacto rápido que aborden necesidades específicas de Seguridad Humana con énfasis en infraestructura de pequeña escala, medidas de reparación e iniciativas de reconciliación y movilizar el compromiso sostenible del sector privado frente a las necesidades de la comunidad.	Número de personas involucradas en el diseño y desarrollo de la infraestructura comunitaria (QIP)	0 personas beneficiadas con proyectos de impacto rápido	300 personas beneficiadas con proyectos de impacto rápido	655 personas beneficiadas con proyectos de impacto rápido
O1.I3. Fortalecer los procesos organizativos formales e informales de las víctimas y comunidades priorizadas en materia de protección (incluido casos de VBG), acceso a la justicia, consolidación de la paz y solución de conflictos.	Número de personas que participan en rutas formales e informales de justicia y protección	0 personas que participan en rutas de justicia y protección	4000 personas que participan en rutas de justicia y protección	4995 personas que participan en rutas de justicia y protección
O2.I1. Favorecer la evaluación del sector privado, las tendencias comerciales, las cadenas de valor y las oportunidades de mercado en las regiones priorizadas.	Grado de progreso en el análisis de tendencias comerciales, cadenas de valor y oportunidades de mercado en las áreas priorizadas	Nivel 1: Identificación de tendencias empresariales, mercados de valor Nivel 2: Identificación de oportunidades de mercado Nivel 3: Conexión de las tendencias empresariales y las cadenas de valor con los mercados		A la fecha, en términos de Nivel 3 los avances fueron: Para las conexiones con oportunidades de mercado en las cadenas de valor se generaron 3 ruedas de negocios (2 en Medellín, Antioquia; 1 en Tumaco, Nariño). Nivel 2: (5 cadenas de valor en Tumaco y El Charco (Nariño) + 6 cadenas de valor en Dabeiba e Ituango (Antioquia))
O2.I2. Orientación y apoyo a las comunidades en materia de formación profesional, acceso al empleo, emprendimiento y al desarrollo de soluciones innovadoras conectadas a las cadenas de valor y al mercado	Número de personas entrenadas en formación profesional, oportunidades de empleo y espíritu empresarial	0 personas entrenadas en formación para el empleo y el emprendimiento	3000 personas entrenadas en formación para el empleo y el emprendimiento	3012 personas entrenadas en formación para el empleo y el emprendimiento

³³ Esta información fue tomada del documento llamado UNHSTF Working Monitoring, el cual contiene todos los datos sobre el seguimiento del proyecto

local y nacional con un enfoque de edad, género y etnia.				
O2.I3. Asistencia técnica en el desarrollo y puesta en marcha de “peacestartups” y cadenas de valor facilitando vínculos con el mercado nacional y local.	Número de "startups de paz y cadenas de valor" co-creadas	0 startups de paz y cadena de valor apoyadas	15 startups de paz y cadena de valor apoyadas	96 startups de paz y cadena de valor apoyadas
O3.I1. Creación y establecimiento de plataformas multiactor interesadas para conectar las cadenas de valor con los mercados y establecer asociaciones público - privadas para la inversión comunitaria.	Número de cartas de acuerdos firmadas para conectar las cadenas de valor con las iniciativas de los mercados	0 cartas de acuerdos firmados para conectar las cadenas de valor con iniciativas de mercados	10 cartas de acuerdos firmados para conectar las cadenas de valor con iniciativas de mercados	12 cartas de acuerdos firmados para conectar las cadenas de valor con iniciativas de mercados
O3.I2. Promover la vinculación del sector privado en los planes nacionales de recuperación: reparaciones colectivas, planes de retorno o reubicación, plan de desarrollo con enfoque territorial (Pdet), reincorporación.	Número de partes interesadas del sector privado que participan en los planes de recuperación nacionales y locales	0 partes interesadas del sector privado que participan en los planes de recuperación nacionales y locales	30 partes interesadas del sector privado que participan en los planes de recuperación nacionales y locales	37 partes interesadas del sector privado que participan en los planes de recuperación nacionales y locales
O4I1. Creación de espacios académicos y políticos para el debate, la reflexión y el análisis de la función de las Alianzas Empresariales para la Seguridad Humana en la consolidación de la paz y las soluciones duraderas	Número de eventos de debate académico realizados	0 espacios académicos y políticos para el debate	5 espacios académicos y políticos para el debate	6 espacios académicos y políticos para el debate
O4.I2Gestión del conocimiento y difusión de información sobre soluciones duraderas y modelo de seguridad humana en asociación con el sector empresarial y LSE	Número de productos de conocimiento transferidos a las partes	0	5	12 productos de gestión de conocimiento: Un video, un documento de sistematización de CASH4DATA, una aplicación ALERCOM, 1 plataforma IT, 1 documento traducido de la guía para las Alianzas de Seguridad Humana, 1 plataforma E-learning y 5 Agendas para la Seguridad Humana

Analizando las metas previstas y los indicadores alcanzados según el informe final y el tablero de control del sistema de monitoreo y seguimiento del proyecto, se puede decir que se alcanzaron todos los indicadores definidos originalmente de manera amplia y todos con un alcance del 100% o superior.

Cabe anotar que los indicadores que se definen en el proyecto son todos de producto (output), como se define en el marco lógico y miden concretamente el número de acciones, personas o acuerdos,

por poner algunos ejemplos. No miden efectos o transformaciones directas derivadas de las acciones desarrolladas, por ejemplo, aumento en el nivel de ingresos de los participantes, o emprendimientos consolidados, ingresos generados por ventas logradas a través de alianzas comerciales, o iniciativas que logran impulsarse a partir de las agendas de seguridad humana. Esto no era el propósito del proyecto y no se pensó en alcanzar este tipo de resultados, sin embargo, al dejarse solo a nivel de outputs o productos, el resultado directo evaluable es la realización o no de las actividades planeadas y el entregable final, y no el uso o efecto que se le da a ese entregable.

EFICIENCIA

Se entiende por este criterio la capacidad de ejecución del Proyecto para lograr los objetivos definidos en consonancia con los recursos disponibles y el horizonte de tiempo (OCDE-CAD, 2019). Para esto, se indica a continuación la valoración relacionada con distintos aspectos de la operación y gestión.

Para el análisis de este criterio usualmente se hace una revisión del presupuesto inicial y del final, con el propósito de establecer la relación entre la ejecución presupuestal frente a los resultados esperados. Para esta evaluación no se contó con estos documentos por lo que el análisis se centró en otros aspectos clave del criterio como:

- Articulación interagencial
- Mecanismo de gobernanza del proyecto
- Operación y gestión del proyecto (procedimientos financieros y administrativos)
- Socios implementadores locales
- Planeación y sistema de monitoreo
- Equipos idóneos

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores, la evaluación encontró que:

La articulación entre agencias del sistema de Naciones Unidas funcionó muy bien a nivel estratégico, pero se enfrentaron numerosos retos administrativos, financieros y operativos que dificultaron esta articulación durante la implementación del proyecto.

Con este proyecto se hizo una apuesta por promover el trabajo articulado entre agencias de la Naciones Unidas con el fin de aunar esfuerzos y recursos en territorios en común e impulsar cambios a diferentes niveles. Con esta perspectiva, tanto ACNUR como PNUD actuaron con el modelo de triple Nexus como base, en el cual se interviene en contextos donde se superponen las necesidades de ayuda humanitaria, hay condiciones mínimas para la estabilización y la consolidación de la paz y por lo tanto para el desarrollo. En esta línea, la fortaleza y misionalidad del ACNUR está en el contexto humanitario, mientras la del PNUD está en el de desarrollo. Ambas comparten la aspiración de contribuir a la paz. Fue en este marco en el que se formula la propuesta y en el que hubo consensos y acuerdos sobre qué se quería hacer y cómo cada agencia de manera articulada lo podía lograr.

En la práctica, de acuerdo con la información recogida de personal que trabajó en el proyecto por parte de ambas agencias, la articulación debió enfrentar numerosos retos que incidieron en la operación y en los logros.

En primera instancia está que ambas agencias tienen procedimientos administrativos y financieros muy diferentes. ACNUR trabaja desde un enfoque programático donde sus propias estrategias lideran sus acciones y los recursos nuevos que llegan la fortalecen y se insertan en intervenciones que ya están en curso. Es así como esta propuesta encajó en la estrategia de Soluciones Duraderas que viene desarrollando esta agencia de tiempo atrás. El PNUD por su parte funciona más con un enfoque de proyectos, lo que implica que cada intervención tiene su periodo de inicio y de finalización, con equipos propios y recursos específicos (información aportada por Michael Lerner, coordinador del proyecto en ACNUR).

Esta diferencia es significativa e incide notoriamente en los tiempos que toma cada agencia para iniciar y ejecutar la acción. En el caso de ACNUR, tan pronto firmaron el acuerdo con el Fondo Fiduciario iniciaron la ejecución. Ya contaban con equipos en terreno y tenían un socio implementador local con metodologías probadas que podían fácilmente articularse a los propósitos del proyecto. Por su parte, PNUD tomó más tiempo en la firma del acuerdo y debió esperar hasta tener los recursos para contratar equipos y poder iniciar la operación. Esto hizo que ambas agencias no estuvieran sincronizadas en la ejecución y que el ACNUR finalizara sus actividades y ejecutara todos los recursos un año antes de la finalización del proyecto.

De esta manera, aunque a nivel nacional hubo una muy buena coordinación, se compartían las decisiones, fue posible enfrentar en conjunto dificultades grandes como la pandemia y los riesgos de seguridad, no fue fácil que esta coordinación se reflejara a nivel de terreno, donde los equipos trabajaron de manera independiente, con poca (aunque sí hubo) comunicación entre las dos agencias. Una vez finalizan los recursos de ACNUR, se dificulta más a esta agencia mantenerse y participar activamente en el desarrollo y finalización del proyecto.

Esta situación, que si bien fue clara enfrentada por ambas agencias y se buscaron mecanismos para mitigar los efectos de este destiempo en la ejecución, también tuvo consecuencias en terreno.

Vale la pena presentar aquí una situación que sucedió en Granizal particularmente y que generó malestar entre los participantes del proyecto. En este territorio, de acuerdo con los líderes, emprendedores y participantes del proyecto entrevistados, el proceso de los emprendimientos no fue socializado previamente y solo hasta el final, cuando se hizo el evento de cierre, se enteraron que en el marco del proyecto se habían apoyado unos emprendimientos. Ellos tenían conocimiento de que esto iba a ocurrir, pero no supieron cuándo se dio el proceso, quiénes fueron las personas emprendedoras favorecidas y quién fue la entidad responsable de brindar el apoyo. Esta situación derivó en tensiones entre los emprendedores y los participantes de los otros componentes del proyecto y en cuestionamientos sobre la transparencia del proyecto. De acuerdo con lo indagado por la evaluación, la causa de esta situación fue que los emprendedores se inscribieron al proyecto y fueron seleccionados a través de un proceso virtual dirigido inicialmente por COMFENALCO Antioquia, en el marco del proceso que se estaba llevando a cabo con el ACNUR y posteriormente, ya muy avanzado el proceso de formación, se hizo el empalme con PSU quien finalmente entregó los insumos del capital semilla. La manera como se dio este proceso pudo haber generado que no hubiera comunicación con los otros componentes del proyecto y esa información solo se conociera al final.

El mecanismo de gobernanza del proyecto facilitó la gestión operativa articulada de los socios estratégicos y los socios implementadores locales de acuerdo con la estrategia y la planificación que se hizo de la intervención.

El proyecto contó con un Comité Técnico Nacional conformado por PNUD, ACNUR, PSU, la ART y la UARIV con el acompañamiento de LSE. Este espacio de coordinación estratégica tenía la función de asegurar la coherencia entre la estrategia de la intervención y la planificación de actividades, velar por la incorporación del enfoque de Seguridad Humana a lo largo de la intervención y buscar la alineación con la agenda nacional para la paz y la reconciliación. Desde este espacio se tomaban las decisiones estratégicas que posteriormente eran llevadas a medidas o acciones concretas en el plano operativo. De acuerdo con las entrevistas realizadas a personal del PNUD y del ACNUR, este comité fue exitoso en su forma de articularse y de trabajar en conjunto.

Existían a su vez comités operativos entre el PNUD y el ACNUR, cada uno con sus socios implementadores locales, con el fin de planificar e implementar la intervención, de acuerdo con el marco lógico del proyecto. Estos comités estaban centrados en temas administrativos, financieros y técnicos y buscaban especialmente facilitar la gestión de los convenios de partes responsables que se firmaron a lo largo de la intervención, así como hacer seguimiento a la evolución de las actividades.

A este nivel de articulación entre PNUD, ACNUR y socios implementadores, el mecanismo de gobernanza funcionó bastante bien y tuvo capacidad de gestión operativa y financiera para la ejecución de la acción.

Los procedimientos administrativos y financieros por los que se rigió la implementación de la acción dificultaron la llegada de recursos al territorio y las liquidaciones contractuales, afectando la eficiencia del proyecto.

Tanto el PNUD como el ACNUR cuentan con procedimientos internos regidos por los lineamientos rigurosos bajo el mandato de sus casas matrices. En general, tienen más flexibilidad de maniobra para la gestión de recursos que los que tienen las instituciones públicas, por lo que son socios muy valiosos en el desarrollo de proyectos para los territorios.

En este caso el Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para la Seguridad Humana entregó los recursos a cada una de las agencias para que fueran ejecutados de acuerdo con sus propios parámetros con sus socios implementadores locales. ACNUR ejecutó 400.015,22US\$ y PNUD 2.002.538US\$. El primero con un año fiscal que cierra anualmente, lo que limita un poco más las posibilidades de cambio y ajustes a lo largo del proyecto. El ACNUR estuvo activo en el proyecto del 2019 al 2021, su socio implementador principal fue COMFENALCO Antioquia, con quien ejecuta diversos proyectos en el territorio y se ha ajustado a sus requerimientos sin que esto signifique mayores dificultades para la ejecución.

Para la coordinación del proyecto se estableció entre COMFENALCO y ACNUR un comité técnico conformado por profesionales de ambas organizaciones, el cual se reunía 3 veces al año. La primera reunión era para planificar la estrategia de acción, la segunda para revisar la implementación y la última para revisar los resultados finales. Además de esto, se realizaron reuniones específicas a nivel regional (enlaces de ACNUR territorial con profesionales COMFENALCO regionales) que permitía

hacer seguimiento a las actividades del plan de trabajo y tomar decisiones para hacer frente a posibles situaciones que surgieran en el proceso. Hubo un acompañamiento permanente por parte de ACNUR a la ejecución financiera del Proyecto (Entrevista con Edward Orduz. Coordinador proyecto COMFENALCO Antioquia).

El PNUD por su parte, cuenta con más flexibilidad en cuanto a la anualidad fiscal, lo que le permite ajustarse mejor a las necesidades del contexto; un ejemplo claro fue la pandemia en donde el proyecto tuvo que hacer adaptaciones presupuestales para poder actuar acorde con la emergencia. Sus procedimientos internos también son rigurosos asegurando una ejecución transparente. La dificultad que enfrentó el proyecto fue que, en medio de la implementación, PNUD tuvo que asumir cambios internos que modificaron estos procedimientos, de manera que la ejecución de los recursos tomó más tiempo de lo previsto. Los efectos de este ajuste se vieron principalmente en la transferencia de los recursos en los territorios en donde hubo demoras, y en la entrega del capital semilla, que solo pudo ser ejecutado casi al final del proyecto, llegando cuando la intervención estaba por terminar, lo que no permitió un seguimiento oportuno posterior a esta acción.

Además de lo anterior, el proceso de liquidación de los convenios de partes responsables y de las subvenciones sufrieron cambios en medio de la implementación del proyecto, lo que ha hecho que varios de los socios implementadores, para este momento no hayan terminado este proceso. Esto ha tenido diferentes implicaciones para ellos, pero principalmente ha requerido tiempo y recursos extra que no estaban presupuestados y no han podido recibir el último pago, lo que a muchos ha colocado en una situación financieramente difícil. Las organizaciones que para este momento no han podido liquidar los convenios son Peace Start Up, la Universidad de Antioquia y la Cámara de Comercio de Tumaco. Conciudadanía, por su parte, sí pudo cerrar, pues a diferencia de las demás, tuvo una ejecución del 100% certificada por PNUD y no requirió presentar documentación adicional de soporte.

El proyecto inició en febrero de 2021 y cerró el 15 de octubre 2022. Por procedimientos burocráticos cambiantes en el PNUD no se ha podido liquidar aún. La verdad es que esto nos está perjudicando

Entrevista con profesional de Cámara de Comercio, Tumaco.

Sobre este tema PNUD reconoce las dificultades que se presentaron con el cambio de procedimientos administrativos y financieros a lo largo de la ejecución del proyecto, así como en el cierre de los convenios. Para esto, dispuso de personal administrativo y financiero que acompañaran de manera estrecha a las organizaciones con el fin de facilitar la ejecución y los cierres.

Es una lección aprendida la necesidad de trabajar de manera estrecha con las organizaciones en temas administrativos y financieros, casi que, de uno a uno, para ir aclarando dificultades en el camino y que no lleguen los problemas demasiado lejos. Es importante con una persona del PNUD que pueda acompañar y capacitar a las organizaciones en los procedimientos internos. Esto se hizo en el proyecto, pero se debe hacer siempre desde el principio como una buena práctica.

Paloma Blanch. Primera coordinadora del proyecto. PNUD

El Proyecto trabajó con socios implementadores con legitimidad y amplia capacidad de intervención en los territorios facilitando su desarrollo a pesar del inicio tardío de las actividades.

El proyecto de Alianzas para la Seguridad Humana se desarrolla a través de una alianza tripartita entre el sector público (UARIV, ART, SENA, alcaldías, etc.); el sector privado (Cajas de compensación, ONGs, empresas, sector financiero) y la cooperación internacional (PNUD y ACNUR), buscando aunar esfuerzos desde las competencias propias, para promover la Seguridad Humana como enfoque articulador para el desarrollo y la consolidación de la paz en los territorios.

El proyecto contó varios socios implementadores locales: COMFENALCO Antioquia por parte de ACNUR y la Cámara de Comercio de Tumaco, Conciudadanía y la Universidad de Antioquia en el caso del PNUD. PSU tuvo un doble rol, participando tanto a nivel de definición estratégica como en la operación asegurando y promoviendo el acercamiento con el sector privado. Cada una de estas organizaciones cuenta con una experiencia amplia en temas de interés para el proyecto como estrategias de empleo, emprendimiento, derechos humanos, mejoramiento de acceso a servicios, articulación interinstitucional, investigación para el desarrollo y trabajo con jóvenes.

COMFENALCO por su parte, desarrolló el Proyecto de emprendimientos y empleabilidad a través de la estrategia: “Juntos por la Inclusión”, orientada a “Promover la inclusión e integración de la población, en materia de acompañamiento para el desarrollo personal, fortalecimiento de habilidades blandas, formación y capacitación, empleabilidad, autoempleo, gestión y relacionamiento institucional con diversos aliados públicos y privados, promoviendo entornos protectores de la población beneficiaria y la generación de soluciones duraderas”. (Juntos por la inclusión. 2023, pág. web).

Por su parte Conciudadanía es una organización con más de 30 años de experiencia que “promueve la participación ciudadana para la construcción democrática e integral de territorios sostenibles, reconciliados y en paz mediante el ejercicio de la ciudadanía plena en el marco del Estado Social de Derecho “Para que los Derechos sean Hechos”. En el proyecto de Alianzas para la Seguridad Humana acompañó a los territorios de Dabeiba e Ituango tanto en temas de fortalecimiento de cadenas productivas y emprendimientos como en liderazgo, participación política, articulación de actores estratégicos y finalmente en la construcción de las agendas de seguridad humana.

La Universidad de Antioquia por su parte fue un socio estratégico para el proyecto en diferentes frentes. Por un lado, acompañando todo el proceso de articulación de actores y construcción de la agenda de seguridad humana en la vereda Granizal, así como en el diseño y realización del diplomado en Seguridad Humana y Economía Social y Solidaria. Acompañó el COVECOM y la estrategia CASH4DATA e hizo parte de la Red de Universidades para la Seguridad Humana. La U de A se vinculó al proyecto a través de las facultades de Medicina y Salud Pública y de Derecho, lo que permitió un complemento de disciplinas y visiones que hicieron aportes valiosos al proceso. La U de A ha estado presente en Granizal desde hace más de 25 años, lo que le ha permitido construir vínculos estrechos con el territorio. Además, tiene una apuesta de largo aliento en la zona, lo que contribuye a que los proyectos impulsados desde esta entidad tengan una gran oportunidad de continuar impulsándose en el tiempo.

La Cámara de Comercio de Tumaco tiene más de 90 años de experiencia en el territorio. Se orienta a “promover el desarrollo económico y social de la región, que permita la competitividad, crecimiento y sostenibilidad de los empresarios con todos los actores gubernamentales y no gubernamentales”. Tiene una gran capacidad de gestión y conoce y trabaja estrechamente con productores y asociaciones rurales.

Por su parte, la Escuela de Artes y Oficios de Tumaco se vinculó al proyecto con su oferta de formación para el empleo y el emprendimiento.

Tres de las cinco organizaciones tienen amplia experiencia en asesorías empresariales que contribuyen a impulsar las cadenas de valor y los emprendimientos y llevarlos a otro nivel. De igual manera tienen una presencia permanente y estable en el territorio, con un relacionamiento significativo con otras organizaciones locales, lo que les permite establecer alianzas fácilmente, aumentando el impacto de sus acciones. Las otras dos organizaciones, Conciudadanía y la U de A, se destacan en su territorio por su trabajo en DDHH, incidencia política promoción del desarrollo local. Todas las organizaciones cuentan con legitimidad y amplia experiencia.

El trabajo con los socios implementadores seleccionados permitió implementar el proyecto en su totalidad como estaba previsto inicialmente.

El sistema de monitoreo y seguimiento del proyecto fue eficiente y estuvo articulado con el de los socios implementadores locales, lo que facilitó la gestión operativa del proyecto.

El proyecto contó con un sistema de seguimiento permanente que facilitó la gestión operativa y la toma de decisiones a nivel directivo. Se centralizó en el PNUD quien contó con un oficial de monitoreo permanente encargado del tema y quien recibía la información de ACNUR y de los socios implementadores locales y alimentaba el sistema. El proceso fue riguroso, sistemático y permitió evaluar avances con respecto a actividades y productos.

Para el monitoreo se utilizaron 3 herramientas:

- El UNHSTF workplan and monitoring. Matriz centrada en hacer seguimiento al avance en indicadores de outputs del proyecto. Esta matriz cuenta con hipervínculos que llevan a todas las fuentes de verificación y explica en un cuadro de observaciones aspectos clave sobre los logros para cada objetivo o indicador.
- Matriz de monitoreo de grants, donde se hace un monitoreo muy detallado a nivel de actividades y tareas. Este es un instrumento de seguimiento operativo.
- Matriz de seguimiento a entrega de productos por socio implementador local

A continuación se presenta una imagen de la matriz del UNHSTF workplan and monitoring

Activities <i>Refer to the programme proposal regarding the list of activities.</i>	q												Objectively verifiable indicators* (OVI)	Baseline*	Target*		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Objective 1: Strengthen capacities of the selected communities to dialogue and engage with institutions and the private sector, and meet community needs with respect to empowerment, community infrastructure and protection.														<i>Extent of progress in the engagement of local multi-stakeholders</i>	<i>Level 1: Validated agendas by the communities; Level 2: Appropriation of the agendas by</i>	<i>Level 3: 5 local Human Security agendas appropriated and</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Consejo Territorial de Reincorporación - Participación Mesa de Víctimas JJJJJ - Entrega municipal https://drive.google.com/... - Otros espacios de incidencia: https://drive.google.com/... - Committee with ART attendance list, https://bit.ly/2W50018 - Committee to promote human rights https://bit.ly/2W5PQLZ - UNDP has been accompanying the - Restructuring Economic Master Plan: https://drive.google.com/file/d/1G2j4f... - Comprehensive Public Policy video C - Presentation of the Departmental Ne - Presentation of the Departmental Ne
Output 1.1: Strengthen local human security responses empowering local actors' participation, management, advocacy, conflict-resolution and oversight of the institutions state responsibilities and their ability to dialogue and engage with the private sector to that end														<i>Number of local dialogues initiatives conducted</i>	<i>4 Local dialogues initiated</i>	<i>8 qualified multistakeholder dialogues consolidated</i>	
Activity 1.1.1: Carry out human security baseline assessment and needs assessments including mapping of key actors and existing priority agendas related to peacebuilding, durable solutions and victims' reparation plans.																	
Flight tickets international experts for Human Security Baseline assessment advising (tickets and internal displacements)		X	X														
DSA and TE for UN National staff UNDP (Antioquia/Nariño)		X	X														
Travel cost for UN National staff UNDP (Antioquia/Nariño)		X	X														
Activity 1.1.2: Conduct multi stakeholder dialogues to consolidate Human																	

En conclusión, sobre el capítulo de eficiencia se puede decir que el proyecto fue una apuesta experimental interesante a nivel interagencial con numerosos retos en lo operativo, financiero y administrativo y también en comunicación. Se contó con un modelo de gobernanza adecuado y eficaz para las necesidades del proyecto, con equipos y socios implementadores legítimos en los territorios y con amplia capacidad técnica, lo que facilitó la ejecución, con un sistema de monitoreo

sólido basado en el marco lógico del proyecto que permitió valorar los avances durante la implementación de la acción y aunque el sistema de gestión general fue bueno, los ajustes hechos durante la ejecución a los procedimientos administrativos dificultaron la ejecución en términos de tiempo y liquidaciones de contratos.

SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad se refiere a las posibilidades reales de la ejecución completa del proyecto según la planeación realizada y en la continuidad de los beneficios generados por el proyecto una vez haya concluido la intervención.

Aunque este criterio requiere un espacio temporal de mediano y largo plazo después de concluida la intervención para ser medible con mayor acierto, es posible hacer algunas aproximaciones sobre el particular.

En este sentido, la evaluación presenta algunos hallazgos según los indicadores y criterios establecidos para esta evaluación:

El proyecto logró introducir conceptos y capacidades clave sobre seguridad humana en agendas y políticas públicas y privadas

En la revisión de documentación secundaria relacionada con este proyecto y en el acopio de información primaria, esta evaluación encuentra que en el conjunto de las instituciones públicas vinculadas, especialmente de las dos administraciones departamentales y de las cinco municipales, se observa que el enfoque de seguridad humana ha venido siendo asimilado e introducido como un camino acertado para la planificación del desarrollo territorial, lo cual se hace más evidente en los planteamientos de los PDET, como ya fue demostrado de manera particular en los pilares 3, 6 y 8, relacionados con la salud integral, la seguridad económica y la reconciliación y construcción de paz. Mediante el enfoque de seguridad económica el proyecto realizó alianzas estratégicas entre el sector público y privado y fortaleció medios y condiciones de vida al crear o impulsar capacidades para los emprendimientos y las cadenas de valor; para lograrlo se articularon múltiples actores en todos los niveles territoriales, se fortalecieron capacidades con asistencia técnica, conexiones de mercados mediante eventos como las ferias, se hicieron inversiones con capital semilla y se fomentaron iniciativas de asociatividad. Mediante este enfoque se está logrando comprender y asumir el compromiso del capital con la generación de mejores condiciones de vida para las comunidades incluidas en las cadenas de valor.

La seguridad comunitaria centra su atención en las personas y buscó incidir sobre el ejercicio de derechos para lo cual realizó procesos de formación y de capacitación y creó plataformas multiactor donde se promovieron los diálogos y las alianzas para movilizar recursos en los territorios y fortalecer organizaciones sociales.

En términos generales, bien puede afirmarse que el concepto global de Seguridad humana ha tenido buena recepción en el conjunto de involucrados en el proyecto y deja instalados mecanismos de un modelo innovador que incorpora las alianzas territoriales como eje central de transformaciones

sociales integrales e incluyentes; con el tiempo se podrá comprobar sobre la sostenibilidad de estos procesos.

El proyecto promovió alianzas significativas entre actores públicos, privados y de la sociedad civil y organizaciones de la comunidad

Como se desprende desde el título del proyecto evaluado, bajo la lógica de la seguridad humana, la estrategia principal se basó en la creación y fortalecimiento de alianzas o plataformas multiactor, con interesados del sector público, privado, no gubernamental y organizaciones de la comunidad, en todos los niveles territoriales.

- En el nivel de gobernanza y dirección del proyecto:

Bajo objetivos comunes de Naciones Unidas, la alianza inicial se realiza entre el PNUD y el ACNUR, los cuales se asociaron de manera estratégica con London School of Economics (LSE) cuyo aporte consistió en el desarrollo conceptual de la Seguridad humana y la articulación de Peace Start Up con los aportes para las adecuaciones y la puesta en marcha del modelo.

De esta manera y en coherencia con el compromiso de articularse con el Estado colombiano, desde la primera etapa de desarrollo del proyecto fueron incluidos en este nivel la UARIV y ART, con el apoyo de PSU y LSE, los cuales constituyeron el comité directivo. El propósito de este comité es “asegurar la planificación estratégica de la intervención, garantizando un enfoque de coordinación territorial, participativo y multinivel”, según informe final del proyecto.

- En el orden de la implementación

Además de contar con PSU como aliado en el orden directivo, también se le incluye como socio ejecutor y se hacen alianzas con otros socios implementadores en Antioquia con Conciudadanía y COMFEANALCO y en Tumaco con la Cámara de Comercio.

- En el orden de articulaciones de objetivos y planes de acción

Como se identifica en el capítulo de Descripción del proyecto de este documento, en todos los órdenes territoriales se promovieron articulaciones con diferentes aliados con objetivos y propósitos comunes, entre los cuales se destacan:

Niveles regional y local: Con las gobernaciones de los dos departamentos y las alcaldías de los cinco municipios incluidos en el proyecto, con los PDTS; ii. Con el sector privado diferentes empresas productoras, comercializadoras y generadoras de empleo; iii. Con Organizaciones de la sociedad civil como De mis manos en Antioquia y múltiples Organizaciones de base comunitarias las cuales fueron aliadas y destinatarias al mismo tiempo de las acciones del proyecto. iv. Con la academia, como las Universidades Nacional y de Antioquia.

Si bien es cierto que hubo gran inversión de esfuerzos en la conformación y puesta en marcha de estas alianzas, aún no se pueden hacer afirmaciones sobre la solidez de las mismas; sin embargo, esta evaluación escuchó varias opiniones de involucrados que fueron entrevistados, como las siguientes:

Las alianzas fueron importantes para tomar decisiones en conjunto. Por ahora las alianzas no funcionan porque están muy desgastadas; la alcaldía no tiene presupuesto y las alianzas funcionan si hay presupuesto. Hay un trabajo de conexiones entre aliados que permanece. Del momento que surja algo concreto esas alianzas podrían activarse

Edwin Cobo. Secretaría de Agricultura de Tumaco

Una representante del grupo de COVECOM, en Tumaco, dice lo siguiente:

No contamos con un espacio para reunirnos aunque reportamos a la Secretaría de Salud del municipio. Trabajamos con una Tablet que nos entregaron y nos enseñaron a manejar y solo nos comunicamos por un grupo de wasap. No aprendimos a manejar bien la información y a veces se hace amarillismo; no hay información suficiente y confiable entre los que aún participamos en el grupo y cada vez nos reunimos menos. Nos sentimos capacitadas y podemos colaborar en dictar charlas pero es necesario que en el futuro nos tengan en cuenta”

Líder COVECOM, Tumaco

Es posible afirmar que el mejor indicador de sostenibilidad pueden ser las conexiones entre las mismas comunidades involucradas. Esta evaluación hace eco de las expresiones de la comunidad registradas en el documento de evaluación presencial con las comunidades, en mayo 30 de 2023:

“Respecto a la sostenibilidad del proyecto, se evidencia que las alianzas construidas entre los mismos líderes/as participantes del proyecto, son una gran oportunidad para pasar de la formación a la acción, pues han avanzado en la formulación de propuestas, planes de trabajo o proyectos en línea con algunas dimensiones de la seguridad humana (ambiental, convivencia, educación) que involucran al resto de las comunidades. Como recomendación, es necesario, involucrar más a las comunidades en el proyecto y no solo a los liderazgos....

Las alianzas para la seguridad humana se hacen posibles a pesar de las brechas y riesgos que se presentan en el territorio, por las capacidades e interés que tienen las comunidades en la construcción de paz y reconciliación, recuperación del tejido social y mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.”.

Como ya se indicó, no es posible concluir de manera contundente sobre este aspecto, aunque sí es claro que establecer alianzas multiactores es un camino acertado, pero esta estrategia requiere mayores tiempos para su consolidación y sobre todo, presencia activa y constante de dinamizadores en el terreno.

La sostenibilidad depende de factores internos y también de factores externos fuera del alcance del proyecto.

En cuanto a los factores internos se identifican todos los procesos de monitoreo y seguimiento, capacitaciones y asesorías y establecimiento de acuerdos y compromisos formales entre las partes. En el proceso de ejecución hubo alta concentración de actividades de formación y capacitación tanto virtual como presencial durante más de la mitad del tiempo de duración del proyecto. La inversión para los emprendimientos y cadenas de valor llegó en las últimas etapas y por lo tanto el seguimiento y las asesorías a las ejecuciones no fue suficiente. Algunos pasos como la asesoría y el apoyo para obtener registro INVIMA en algunos casos no lograron darse. Estos hechos representan una limitación para la sostenibilidad de los procesos.

Sobre los emprendimientos el profesional de la alcaldía de Tumaco entrevistado hace la siguiente observación para asegurar la sostenibilidad: “No trabajar con ideas de negocios sino con emprendimientos en marcha. Es mejor no trabajar con ideas de negocios porque pueden ser volátiles. El emprendimiento es más tangible. De los 25 negocios o emprendimientos, hoy podrían existir un 60% del total. Ninguna de las otras ideas prosperó. Tal vez hay 14 en funcionamiento”.

Hay otros factores de carácter externo, como son los cambios de gobierno, los limitados presupuestos de los municipios en los planes de desarrollo, la inseguridad e inestabilidad en las regiones a causa de situaciones de violencia, las limitaciones de las personas de la comunidad para acceder al sistema financiero por falta de garantías, la ausencia del Estado en casi todas las localidades de intervención, sobre los cuales el proyecto no tiene control y que influyen directamente en la incertidumbre sobre la sostenibilidad del proyecto más allá de su cierre.

ORIENTACIÓN AL IMPACTO

El impacto se refiere a los cambios o transformaciones que pueden demostrar evidencia cualitativa y cuantitativa al observar los resultados de un programa o proyecto. Para ser medido el impacto, lo mismo que la sostenibilidad, se requiere de un horizonte temporal razonable que permita valorar la solidez de los mismos.

Frente a este criterio la evaluación encuentra que:

El proyecto de Alianzas para la Seguridad Humana alcanzó logros significativos a través de una estrategia integral e inclusiva, varios de ellos con potencial para mantenerse en el tiempo e impulsar nuevas acciones transformadoras.

El Proyecto responde a una apuesta a largo plazo establecida por PNUD y ACNUR en sus estrategias de *Estabilización y Paz territorial* y *Soluciones Duraderas*, para mejorar las condiciones de vida de la población priorizada para la intervención: población desplazada, víctima del conflicto armado, excombatientes reincorporados, personas refugiadas y migrantes y población de acogida.

Para abordar el objetivo general del proyecto, el trabajo principal se hizo desde un abordaje integral de la estrategia de Seguridad Humana, en este caso de dos componentes, la seguridad comunitaria y la seguridad económica buscando ante todo promover el diálogo multiactor y el establecimiento de alianzas entre instituciones, el sector privado, la academia y las comunidades para mejorar acceso a derechos, fortalecer medios de vida y mejorar las condiciones de los territorios.

El modelo de intervención del proyecto se basó en los principios de la Seguridad Humana que busca promover el diálogo alrededor de los riesgos y dificultades de los territorios para identificar las oportunidades y generar alianzas multipartitas que aúnen esfuerzos para implementar soluciones duraderas³⁴. El proyecto buscó aliados estratégicos locales del sector privado, de la academia, y de organizaciones de la sociedad civil con amplio conocimiento y experiencia en los territorios, así como interés por articular propósitos. El proyecto trabajó en dos componentes, la seguridad humana, desde donde el eje articulador fueron las Agendas de Seguridad Humana; y la seguridad económica, donde la estrategia se centró en el fortalecimiento de las cadenas de valor. La metodología para el primer componente se centró en el diálogo y las plataformas multiactor y en el fortalecimiento de capacidades de liderazgo y el empoderamiento comunitario. En el segundo componente la metodología fue de carácter teórico-práctica, orientada a aprender-haciendo y con un acompañamiento sistemático de las cadenas valor y de los emprendimientos para mejorar el conocimiento técnico y las habilidades para consolidar y promover los negocios.

³⁴ LSE. Alianzas para la Seguridad Humana. Una guía práctica. 2020

El proyecto contó con un enfoque de inclusión, que promueve la participación de la población que enfrenta discriminación o xenofobia, exclusión y brechas de desigualdad profundas que afectan sus condiciones de vida, como la población refugiada y migrante venezolana; grupos tradicionalmente excluidos como la población LGBTIQ+ y las mujeres. Para trabajar con todos ellos, el proyecto adecuó su oferta de servicios y actividades complementarias, así como metodologías para responder de manera directa a sus condiciones y necesidades.

Un aspecto innovador en el proyecto fue la estrategia Cash4Data orientada a “fortalecer las capacidades de participación y agenciamiento de las comunidades, especialmente enfocadas a la gestión de riesgos en salud, ambientales y de seguridad personal y colectiva, y en favorecer la dinamización de alianzas entre estas y múltiples actores, para gestionar respuestas en el marco de agendas de incidencia a través de la recolección de información que permita caracterizar un territorio o comunidad, con el acompañamiento y la capacitación del PNUD y sus aliados locales, dando una alta valoración y utilidad a los saberes y conocimientos locales de estas personas sobre su territorio, y a sus habilidades y potencialidades”³⁵. Las personas de las comunidades que participaron en este proceso recibieron una remuneración económica o un incentivo, a la vez que fortalecieron sus capacidades de gestión comunitaria. En el caso del proyecto, la implementación de esta metodología coincidió con la pandemia del COVID-19, lo que generó un escenario de aprendizaje interesante para la gestión del riesgo y fomentó acciones relevantes como la implementación de los sistemas de alerta temprana comunitarios conocidos también como la App ALERCOM y la creación de los COVECOM³⁶ (Comités de Vigilancia Epidemiológica Comunitarios), a nivel local. Esto sucedió tanto en Granizal como en Tumaco.

Los principales logros del proyecto con perspectiva de impacto se observan en:

1. Agendas para la Seguridad Humana
- Los procesos de formación en paz, participación política y social y derechos humanos, contribuyeron a fortalecer los liderazgos, principal elemento para impulsar procesos a mediano y largo plazo en las comunidades.
 - Las Agendas de Seguridad Humana se constituyeron en verdaderas hojas de ruta para la transformación de los territorios pues reconocen las problemáticas de las comunidades e identifican alternativas de solución viables a corto, mediano y largo plazo. Por su proceso de construcción colectiva y colaborativa, y por ser un punto de confluencia con la institucionalidad pública y otros actores relevantes en los territorios, fueron apropiadas y asumidas como derroteros en el diálogo político comunitario.
 - Los comités dinamizadores territoriales, en aquellos lugares donde aún están funcionando, se han convertido en espacios de encuentro alrededor de temas de interés para las comunidades con un potencial grande para impulsar cambios, cuando participa de manera sostenida la institucionalidad pública y es posible impulsar acciones transformadoras. En el caso de Granizal, la Secretaría de Salud está buscando mecanismos y recursos para asegurar la presencia de personal de salud de manera más constante en el territorio, aprovechando que ahora se cuenta con un puesto de salud.
 - Las acciones de fortalecimiento de instancias de participación como las mesas de víctimas, las mesas de género y los consejos municipales de juventud tienen el potencial de promover

³⁵ Documento de Sistematización Estrategia Cash for Data: Información para la Acción Proyecto Alianzas para la Seguridad Humana

³⁶ El Decreto 780 de 2016. Artículo 37. Crea los Comités de Vigilancia Comunitaria (COVECOM)

acciones y procesos en Seguridad Humana, al articularse con otros actores ya formados en este tema como las lideresas, los líderes y la institucionalidad pública.

- El proceso de construcción de las Agendas de Seguridad Humana al acercar a comunidades con las instituciones públicas y el sector privado ayudó a fortalecer el tejido social, generar confianza y a mejorar el relacionamiento entre ellas, contribuyendo al cierre de brechas.

2. CASH4DATA Y ALERCOM

- Se desarrollaron diagnósticos muy robustos en los territorios a partir de la metodología CASH4DATA, que permitió conocer a profundidad las principales necesidades, capacidades y oportunidades con las que cuentan las comunidades. Esta información es muy valiosa para la formulación de propuestas, alimentar el diálogo político en los comités dinamizadores territoriales, concertar acciones con la institucionalidad pública y en general para continuar impulsando las alianzas estratégicas.
- Lideresas y líderes de Tumaco, el Charco y Granizal cuentan ahora con capacidades para levantar información de manera rigurosa y técnica que pueden ser aprovechados para nuevos diagnósticos o acciones similares. Dependerá de la institucionalidad y de la cooperación internacional aprovechar y potenciar esta capacidad ya instalada en el territorio.
- La creación de los COVECOM como parte del proceso de elaboración de diagnósticos y de la metodología de CASH4DATA deja un espacio de participación ciudadana muy relevante para analizar las problemáticas de salud que afectan a las comunidades, los cuales están vinculados con la institucionalidad pública y por lo cual tiene una perspectiva mayor de continuar en el tiempo.
- La articulación del proceso de CASH4DATA con los centros tecnológicos del SENA, facilitó la recolección de calidad y completa de información para los diagnósticos, a la vez que generó aprendizajes técnicos y tecnológicos a las personas involucradas en el proceso.
- Los líderes formados y capacitados para conformar el COVECOM son reconocidos por la comunidad quien los identifica como primeros respondientes con capacidad de acción debido a su vinculación con la institucionalidad pública.
- La formación de lideresas y líderes de la vereda Granizal como promotores de salud en el marco de la creación del COVECOM, deja capacidad instalada en el territorio a la vez que contribuye a generar opciones de trabajo para estas personas.

3. Cadenas de Valor y emprendimientos

- Se mejoró el nivel productivo y las capacidades administrativas y comerciales de las asociaciones y de las personas emprendedoras lo que les permite continuar ampliando mercados y oportunidades comerciales.
- La entrega de capital semilla contribuyó a la consolidación de las cadenas productivas y de los emprendimientos, potenciando ventas y generación de ingresos.
- Las ruedas de negocios y las ferias comerciales se convirtieron en elementos clave para visibilizar las cadenas de valor y los emprendimientos, conocer posibles clientes y experiencias similares y fueron un potencial para la creación de redes de emprendedores
- Hay ahora cadenas productivas como piangua y cacao en Tumaco y café en Dabeiba que han fortalecido sus procesos en diferentes niveles y están en capacidad de generar ventas y acuerdos comerciales significativos.
- El acercamiento del sector privado a los territorios del proyecto, así como a las cadenas de valor y emprendimientos, sensibilizó y permitió abrir oportunidades que pueden concretarse más adelante, cuando las condiciones para la alianza comercial puedan darse.

A continuación se presenta un análisis sobre dificultades que incidieron en la perspectiva de impacto del proyecto.

Se observa desarticulación entre la premisa mayor de la estrategia del proyecto dirigida a mejorar las condiciones de seguridad humana y las posibilidades reales de llevarla a la acción en los territorios.

En efecto, la estrategia del proyecto se formuló bajo la premisa de que era posible “mejorar las condiciones de seguridad humana a través de negocios y alianzas multiactor y la promoción de soluciones duraderas, para poblaciones vulnerables en el contexto de la consolidación de la paz” (Objetivo General, Concept Note). No obstante, hubo una brecha que no se tuvo en cuenta desde el inicio entre las condiciones de los territorios en términos de capacidades locales (comunitarias e institucionales), voluntad política, seguridad, e infraestructura y los alcances de las alianzas y articulaciones, especialmente con el sector privado, lo que dificultó aterrizar el concepto de Seguridad Humana en la práctica y lograr a plenitud los objetivos planteados.

El núcleo del proyecto fueron las Alianzas Estratégicas entre el sector público (alcaldías, SENA, Defensoría del Pueblo, etc.), el sector privado (empresas, EPM, cajas de compensación, sector financiero), organizaciones de la sociedad civil, la academia, la cooperación internacional y las comunidades (líderesas y líderes, emprendedores, asociaciones productivas). Estas alianzas son en sí mismas el elemento catalizador que impulsa diferentes acciones, con efectos que a su vez se van extendiendo y promoviendo nuevos resultados.

Características y alcances de las alianzas estratégicas

El proyecto se formuló tomando como base el marco conceptual de Seguridad Humana planteada por LSE donde se propone a las alianzas como un “modelo para colaborar con otros grupos a nivel local para mejorar la vida de la comunidad, proteger contra el riesgo y crear las condiciones para que las empresas y los individuos crezcan y prosperen”. Desde esta mirada y teniendo en cuenta los principios, procesos y herramientas planteadas desde allí, el proyecto se propuso promover el diálogo multiactor y el establecimiento de alianzas entre instituciones, el sector privado, la academia y las comunidades para mejorar acceso a derechos, fortalecer medios de vida y mejorar las condiciones en los territorios priorizados.

Este modelo define qué es una alianza para la seguridad humana, qué es una alianza transformadora, los pasos para establecer una alianza, cómo establecer objetivos comunes y cuáles deben ser los roles de cada actor. La definición que se da en la guía es conceptualmente clara, sin embargo, no plantea aspectos que se presentan en la realidad y que terminan afectando el tipo de relación que se establece, además no habla sobre los alcances reales de estas alianzas y de su sostenibilidad en el tiempo, retos que tuvo que enfrentar el proyecto durante su implementación.

Aquí es importante tener en cuenta el panorama de la intervención desde los dos componentes integrales que le dieron base: La Seguridad Comunitaria y la Seguridad Económica. En ambos casos las alianzas estratégicas eran fundamentales para poder impulsar procesos transformadores en las comunidades que se tradujeran en mayor bienestar y acceso a derechos.

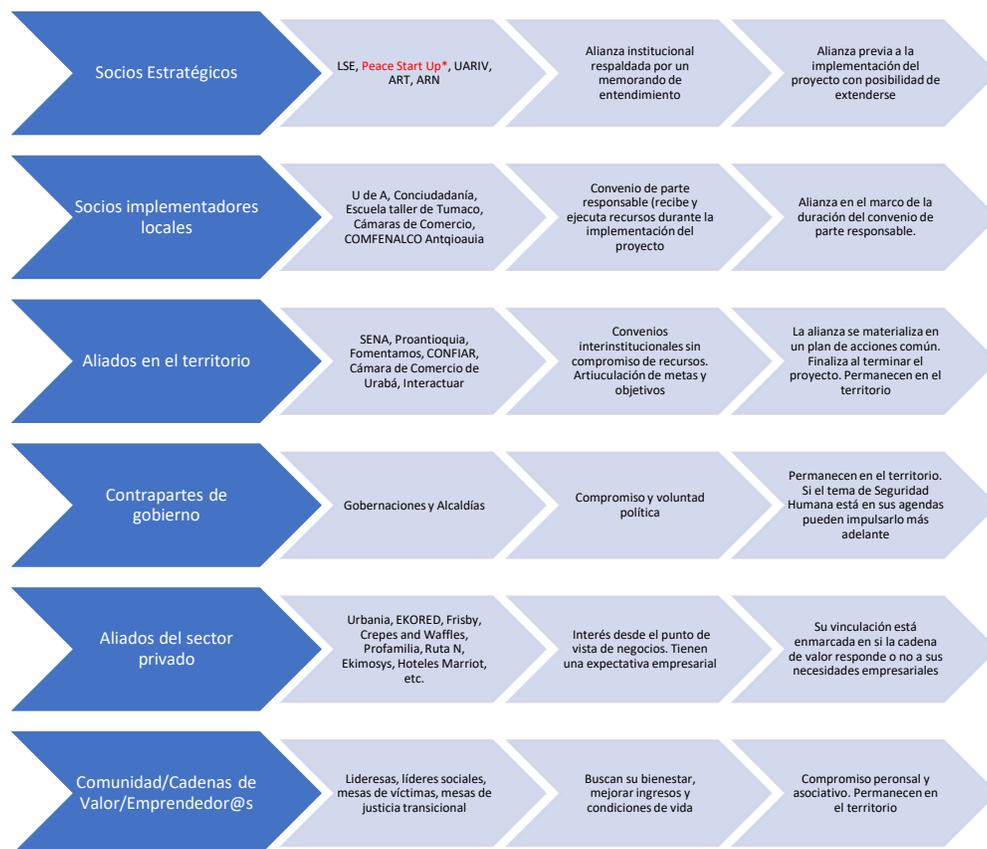
En el primer componente fue esencial la vinculación del proyecto con las instituciones locales como alcaldías, secretarías de desarrollo social, de salud, la participación de entes del nivel nacional como

la ART, la ARN, la UARIV y otros aliados del territorio como el SENA, las cajas de compensación (COMFENALCO Antioquia), las Cámaras de Comercio locales (Urabá y Tumaco), la academia, entre otras organizaciones. Todas ellas tenían presencia en el territorio y su línea misional, metas e intereses se correspondían con los del proyecto. Esto facilitó el relacionamiento y permitió el desarrollo de actividades como los comités dinamizadores territoriales y otros espacios de diálogo y de gestión que contribuyeron a que las comunidades y los actores se pensaran y planificaran estratégicamente el territorio a través de las Agendas de Seguridad Humana.

El segundo componente, la seguridad económica, buscaba acercar el sector privado a las cadenas de valor y emprendimientos del territorio para establecer alianzas estratégicas que permitieran mejorar la seguridad económica de las comunidades fortaleciendo de medios de vida. Para este caso el punto central de las alianzas era el vínculo entre el sector privado y las cadenas de valor y negocios apoyados. Es en este escenario particular donde es más difícil poder hablar de alianzas sostenibles y transformadoras por falta de claridad en sus alcances.

Las preguntas claves aquí son: ¿cuál es el alcance de las alianzas estratégicas en el proyecto? y ¿Qué se esperaba lograr concretamente con ellas? Estas respuestas no se encuentran tan claramente ni en la nota conceptual, ni en los informes del proyecto, ni en el marco lógico bajo el cual se hizo seguimiento. Este último documento habla de “Fortalecer las capacidades de las comunidades priorizadas para dialogar y relacionarse con las instituciones y el sector privado y satisfacer las necesidades de la comunidad respecto a empoderamiento, infraestructura y protección (Objetivo 1)”, así como de “Desarrollar y apoyar iniciativas para mejorar la seguridad económica basada en el interés mutuo del sector privado, las instituciones y las comunidades a través de la promoción de empleo y soluciones empresariales de innovación conectadas a las cadenas de valor y al mercado local y nacional (Objetivo 2)”. El objetivo parte del supuesto de interese mutuos de estos actores, lo cual no fue evidente. Tampoco se explica qué tipo de alianza se esperaba establecer, qué logros específicos se querían conseguir con ellas y cuál era la expectativa de duración de esa alianza. Para aclarar un poco más lo anterior, se puede analizar el mapa de aliados del proyecto y el tipo de alianzas o vínculos que se establecieron desde el proyecto.

Tabla 11. Esquema de Alianzas establecidas por el proyecto. Diseño propio del equipo consultor



*Peace Start Up jugó un doble rol en el proyecto, hizo parte del equipo del nivel de gobernanza y de la coordinación estratégica, pero al mismo tiempo fue parte responsable y participó del desarrollo de la operación en los territorios brindando acompañamiento en el fortalecimiento de las cadenas de valor y de los emprendimientos.

Como se puede ver en el esquema anterior, hay alianzas estratégicas que responden a mandatos institucionales de articulación de programas con el fin de contribuir a la implementación de los acuerdos de paz, como son las alianzas a nivel de socios estratégicos y en donde se ubican la ART y la UARIV. La alianza entre el PNUD y ACNUR y estas instituciones abarca este proyecto y muchos otros y supera el tiempo de implementación del proyecto. Sin embargo, este tipo de alianza con compromisos concretos a nivel territorial no permanece una vez finaliza el proyecto.

A continuación se encuentran los socios implementadores locales. Estos entran como apoyo operativo para ejecutar las actividades del proyecto en los territorios. Firman un convenio de parte responsable o subvención con el PNUD o con el ACNUR y responden por la ejecución de unos recursos. Su vinculación con el proyecto y sus propósitos finalizan al terminar la intervención. Pueden permanecer en el territorio, lo que podría llevar a que continúen impulsando algunas acciones del proyecto que coincidan con sus propias misiones.

Los aliados en el territorio son organizaciones con presencia permanente en la región y comparten objetivos y metas comunes con el proyecto. Con ellos se establecieron memorandos de entendimiento que permitían la ejecución de acciones comunes, con presupuestos propios. La alianza se estableció durante la implementación del proyecto, pero pueden continuar impulsando procesos del proyecto debido a la similitud de acciones.

Las contrapartes de Gobierno permanecen en los territorios, pero su personal cambia periódicamente (gobernadores, alcaldes y funcionarios), lo que implica que las acciones del proyecto pueden o no continuar siendo impulsadas por ellos una vez finalice la acción, si hay voluntad política e interés.

También se encuentran los aliados del sector privado, entre estos se encuentran diversos tipos de empresas. Las alianzas se concretan si las expectativas entre ellas y las cadenas de valor y emprendimientos se encuentran, es decir, si es posible establecer un convenio comercial entre ellas. De otra forma, son más contactos, que podrían materializarse en un tiempo futuro posterior al tiempo del proyecto.

Por último, se encuentra la base y razón de todo el proyecto de Seguridad Humana: La comunidad, las cadenas de valor y las personas emprendedoras. Ellas son lideresas, líderes, participantes de las mesas de víctimas, de las mesas de justicia transicional, de los Consejos de Juventudes, entre otros, que tienen un compromiso personal y buscan el bienestar por su comunidad. No reciben recursos de manera directa y permanecen en el territorio. El proyecto los formó y dejó capacidad instalada para promover la autogestión y hacer incidencia. Pueden continuar con las acciones del proyecto una vez finalizada la acción si se mantienen vigentes las alianzas con los otros actores participantes. En el evento de evaluación del Proyecto sobre lecciones aprendidas y buenas prácticas,³⁷ los líderes participantes reconocen que “la principal alianza es la que se teje entre ellos mismos, al identificar que distintos perfiles (jóvenes, mujeres, docentes, personas en reincorporación, etc) movilizan iniciativas para aportar al desarrollo de sus territorios a pesar del conflicto y las múltiples brechas de desigualdad...”.

Como se puede ver, de la caracterización de aliados anteriores, hubo dos tipos de alianzas, las que se establecieron entre el PNUD y el ACNUR como líderes del proyecto, con entidades clave que tenían un interés particular en la implementación del proyecto, estuvieron respaldados por convenios administrativos o memorandos de entendimiento y pueden o no comprometer recursos. Este tipo de alianzas tendieron a ser puntuales y se enmarcaron en el periodo de ejecución de la acción.

Por el otro lado se encuentran las alianzas que se establecieron para el territorio con aliados con procesos, iniciativas e intereses en el territorio. Estas pueden permanecer en el tiempo y tienen más posibilidades de dar continuidad a las acciones del proyecto. El principal vínculo fue el interés y los aspectos y ventajas comunes que se pudieron encontrar en la articulación. La mayor contribución del proyecto fue fortalecer liderazgos, fortalecer espacios de participación y promover espacios de acercamiento.

Desde el marco lógico del proyecto, no hubo un planteamiento sobre el tipo de alianzas que se esperaba establecer y cuál era el alcance en los territorios, hasta dónde se pretendía que llegaran y

³⁷ Según relatoría del evento del 31 julio de 2023

cómo se podían mantener en el tiempo. Esto no se refleja en los indicadores específicos del proyecto y por lo tanto tampoco se valoró durante el monitoreo de la acción. La dificultad que esto genera, por un lado, es que muchas cosas pueden ser consideradas alianzas (por ejemplo, una empresa que haya participado en una feria comercial o una rueda de negocios, o una empresa que hizo una o dos compras a las cadenas de valor o emprendimientos en el marco del proyecto).

Y por el otro, es que al no darle alcance al tipo de alianzas que se esperaba promover, queda faltando la mirada de mediano y largo plazo que permiten determinar si el proyecto fue sostenible o no en este tema específico.

Supuestos del modelo de la seguridad humana y sus desafíos en la práctica

Por otro lado, el modelo de Seguridad Humana plantea una serie de supuestos que debieron ser abordados ampliamente durante la formulación y la implementación para ver si se cumplían o no en los territorios escogidos, de manera que las alianzas estratégicas pudieran establecerse con la suficiente solidez y fueran transformadoras y sostenibles³⁸. Estos supuestos se plantean así:

1. Las condiciones de seguridad de los territorios se mantienen estables y es posible realizar las actividades del proyecto.
2. Los PDET son hojas de ruta claras con estrategias operativas que permiten articular esfuerzos para aportar a la consolidación de la paz
3. Existen capacidades locales a nivel comunitario e institucional para responder a las necesidades y expectativas del sector privado de manera que las alianzas puedan materializarse y ser sostenibles.
4. No existe o es mínima la brecha entre las condiciones o requerimientos del sector privado y las capacidades de los territorios para facilitar la articulación entre las cadenas de valor y los emprendimientos y el sector privado.
5. La institucionalidad pública ve en el proyecto un mecanismo articulador para impulsar sus propios procesos y metas, tiene interés y voluntad política para participar.
6. El sector privado ve con interés e identifica oportunidades socioeconómicas con la articulación interinstitucional y el acercamiento con las comunidades de los territorios priorizados.
7. La academia aporta su conocimiento, experiencia y herramientas metodológicas para contribuir a aterrizar la Seguridad Humana en los territorios.

Entre estos supuestos los cuatro primeros se convirtieron en desafíos constantes para el proyecto: Frente al tema de seguridad, este fue uno de los criterios principales para seleccionar los territorios priorizados por la intervención. Se buscaron municipios con altos índices de homicidio y desplazamiento forzado, riesgo de confinamiento, reclutamiento forzado y violencia de género. Todos menos la vereda Granizal de Bello, son municipios PDET, lo que significa que han sido altamente afectados por el conflicto armado, tienen altos índices de pobreza y de necesidades insatisfechas. Actualmente las condiciones de estos territorios en términos de seguridad continúan siendo difíciles, tanto así que este fue uno de los factores limitantes del proyecto, que en muchas ocasiones obligó a parar operaciones para proteger al personal y a la población (Caso Dabeiba, Ituango y Charco).

³⁸ Los supuestos planteados en esta sección fueron identificados por el equipo evaluador con base a la lógica de la teoría del cambio y por lo tanto a sus transformaciones esperadas.

Además, todos los municipios priorizados, a excepción de Bello, se encuentran en zonas de muy difícil acceso, donde para llegar se debe tomar avión, lancha o hacer recorridos largos por carretera terrestre, dificultando, por un lado, la entrada y permanencia del personal del proyecto y de los aliados estratégicos, y por el otro, la logística y salida de los posibles productos de las cadenas y emprendimientos apoyados. En este sentido, los territorios priorizados en materia de seguridad no facilitaron la articulación con el sector privado, entendido como empresas con interés y capacidad para establecer alianzas comerciales.

Este panorama plantea un reto para el proyecto, pues si bien se busca con las alianzas estratégicas mejorar las condiciones de seguridad desde una perspectiva integral, en la práctica, esto se convirtió en varias ocasiones en un desafío importante para facilitar la entrada, permanencia e interés de diversos actores en estos territorios, en particular el sector privado. Otras organizaciones como el SENA, Cajas de Compensación Familiar, cámaras de comercio locales y ONGs presentes en los territorios, debido al alcance de sus operaciones, su línea misional y su interés por extender su accionar, estuvieron más abiertas y tuvieron más capacidad de acción en todos los municipios, lo que contribuyó al establecimiento de otro tipo de alianzas.

El segundo supuesto plantea que los PDET eran hojas de ruta claras con estrategias operativas que permiten articular esfuerzos para aportar a la consolidación de la paz. Estas agendas recogen expectativas identificadas por las comunidades alrededor de 8 pilares básicos, pero solo dejan expresadas las ideas o posibles proyectos a desarrollar. No profundizan en la manera de desarrollarlas, costos, instituciones con las que se debe articular u otro tipo de información clave para materializar las ideas allí plasmadas. En este sentido, la expectativa de alinear los PDET al proyecto, si bien sí se hizo a través de la alianza “proyecto-ART-UARIV”, se centró en impulsar con recursos, algunas de las obras priorizadas en estas agendas a través de los proyectos de impacto rápido o proyectos estructurantes. En este sentido, no se contó con una hoja de ruta clara que pudiera dar luces de cómo articular la intervención con los esfuerzos de paz y esto debió de hacerse en la marcha, a través del proceso de coordinación del comité directivo del proyecto de acuerdo con la planificación del proyecto y las actividades previstas en cada territorio.

El tercer supuesto es que tanto la comunidad, las cadenas de valor (asociaciones), los emprendedores y las instituciones de los territorios priorizados estaban en capacidad de responder a las necesidades y requerimientos que planteaban las alianzas estratégicas, en particular las del sector privado. Sin embargo, estas capacidades no fueron confirmadas previamente, aunque el proyecto realizó varias acciones para fortalecerlas. En el componente de seguridad comunitaria, levantó una línea de base, identificó liderazgos, instituciones locales, regionales y nacionales relevantes para el proyecto, hizo una caracterización profunda en Tumaco, El Charco y la vereda Granizal, Bello, a través de la metodología CAHS4DATA, y a partir de los procesos formativos, los diálogos y la plataforma multiactor, contribuyó a generar capacidades de autogestión e incidencia que se pusieron en práctica en varios espacios, en especial en los comités dinamizadores territoriales. Todo esto facilitó un andamiaje comunitario y social que facilitó las alianzas estratégicas orientadas a fortalecer procesos sociales, en especial durante la implementación del proyecto.

Desde el componente de seguridad económica las capacidades a nivel de cadenas de valor, emprendimiento y de los mismos territorios eran muy diversas, algunos con avances representativos, otros en niveles incipientes, tanto en temas técnicos como administrativos y comerciales. Esto implica retos importantes para el proyecto, debido a que debe adecuar los procesos formativos a los diferentes niveles en los que se encuentran las organizaciones,

productores y emprendedores, y también retos para promover un vínculo efectivo con el sector privado, pues no es tan fácil cumplir con sus requerimientos comerciales.

Para fortalecer capacidades, en el marco del proyecto se realizaron varios diagnósticos, se hizo un mapeo de actores y de necesidades y se estableció que existía un conjunto de líneas productivas o cadenas de valor, con asociaciones ya formadas y con al menos un año de experiencia (criterios de selección – informe final PSU), así como un grupo de personas emprendedoras con negocios ya en marcha, y una institucionalidad interesada en impulsar estos temas. Con esta perspectiva, el proyecto organizó el plan de formación y asistencia técnica y buscó establecer las alianzas estratégicas para impulsar las iniciativas productivas.

Con relación a las brechas entre las capacidades de las asociaciones y emprendimientos y las expectativas comerciales de las empresas, un aspecto clave identificado por algunas de ellas durante las entrevistas, es que si bien se trabajó con asociaciones que tenían experiencia y trayectoria, no todos los productores que las conformaban estaban al mismo nivel, ni implementaban buenas prácticas de manera estandarizada, ni tenían la capacidad de producción en volumen y calidad que se necesitaba, lo que implicaba que un acuerdo comercial solo podía establecerse con algunos de ellos y no con todos. Este fue el caso particular de Urbana, quien asesoró y acompañó a la asociación ASOMUCAM, solo pudo hacer compras de café con dos o tres mujeres productoras. En este momento se encuentran a la espera de la nueva cosecha (noviembre) para ver si es viable hacer una compra mayor a la asociación.

Crepes and Waffles, otra de las empresas que participó en la feria comercial “Hecho en Paz”, liderada por la Alcaldía de Medellín, comentó que les pareció muy interesante conocer las iniciativas y ver en qué etapa de crecimiento empresarial se encontraban, pero no vieron viable establecer una relación comercial pues las asociaciones no contaban con los volúmenes y las condiciones logísticas para la entrega de los productos que necesitaba la empresa. Consideran que en un futuro, tal vez establecer una alianza sea viable cuando las asociaciones se encuentren asociativamente más fortalecidas y con mayor capacidad de gestión.

El cuarto supuesto planteaba que no existía o era mínima la brecha entre las condiciones o requerimientos del sector privado y las capacidades del territorio para facilitar la articulación entre las cadenas de valor y de los emprendimientos. Este supuesto es muy similar al anterior, pero plantea también que los territorios deben contar con condiciones que faciliten las alianzas como infraestructura y logística para el acopio, el procesamiento eficiente, el empaque y envío, lo que implica también vías en buen estado. En este tema en particular, la mayoría de municipios son de acceso difícil, toma varias horas poder llegar a ellos y las vías en las zonas rurales son muy precarias encareciendo los costos, lo que dificulta enormemente hacer efectivas las alianzas con empresas grandes.

Como se puede observar, en el proyecto hubo una serie de supuestos que no todos se cumplen y varios de ellos en la práctica resultaron aspectos muy retadores, empezando por la seguridad, así como la brecha entre las capacidades de algunas de las cadenas productivas y algunos emprendimientos y las expectativas de las empresas.

Cabe anotar aquí que la intervención no se planteó un análisis de estos supuestos o hipótesis ni durante la formulación ni en medio de ella, por lo que no fueron aspectos considerados en su momento, sin embargo, debido al contexto de los territorios, de las cadenas de valor, de los

emprendimientos y de las mismas empresas que participaron en el proceso, tuvieron una incidencia relevante en la manera como se dieron las alianzas estratégicas.

ENFOQUES TRANSVERSALES

Los enfoques transversales se refieren a aquellos componentes de carácter estratégico que se implementan de manera horizontal en todas las fases del Proyecto, impactando todos sus componentes. Los enfoques transversales son esenciales para promover la sostenibilidad, la equidad y la eficacia en los proyectos.

Enfoque de Género

Este enfoque permite reconocer las desigualdades que se manifiestan en materia de género en diferentes ámbitos de la vida, como en el acceso a los recursos, la toma de decisiones, la participación política, la educación, el empleo y la salud. El enfoque busca identificar y abordar estas desigualdades de manera integral y transversal a través de las acciones concretas para alcanzar mejores oportunidades y derechos para mujeres, hombres y personas LGBTIQ+. Se concibe como una estrategia en la medida en que reconocer, y abordar las desigualdades a través de una ruta de acciones claras, contribuye a cerrar estas brechas.

Desde el enfoque de género, esta evaluación abordó cuatro temas clave:

1. ¿Cómo se transversalizó el enfoque de género a través de su estrategia, objetivos y acciones?
2. ¿Cómo el Proyecto contribuyó al empoderamiento de las mujeres destinatarias?,
3. ¿Cómo el Proyecto contribuyó a fortalecer las capacidades de las mujeres en temas sociales y económicos?
4. ¿Qué cambios se dieron como resultado de la intervención en materia de género?

En este sentido la evaluación encontró que:

El proyecto, desde el enfoque de género y de manera transversal en las diferentes actividades, promovió una amplia participación de mujeres sin dejar de lado la equidad de género.

La convocatoria del Proyecto estaba abierta a hombres y mujeres por igual, incluyendo también población LGBTIQ+ y población con discapacidad.

No se definieron indicadores específicos de género, pero en las actividades y planes de trabajo se buscó impulsar la participación de las mujeres de manera permanente, atendiendo sus necesidades e intereses. Además, con los socios implementadores locales se buscó priorizar en las actividades procesos que brindaran protección a las mujeres y en caso de ser posible facilitara su acceso a servicios a través de las acciones de referenciación. Se destaca el apoyo brindado por COMFENALCO Antioquia quien en su metodología de trabajo articula acciones con otras entidades que brindan servicios de salud, ofrecen apoyos en seguridad alimentaria y está en capacidad de atender casos de Violencia Basada en Género, de manera que fue posible referenciar casos de mujeres y familias que se beneficiaron de este tipo de acción.

De igual forma el proyecto contribuyó al empoderamiento de las mujeres al fortalecer capacidades que les permitieran impulsar sus propias ideas de negocio y/o facilitar su acceso a un empleo digno, favorecer su independencia económica y generar confianza y autoestima.

Uno de los aspectos clave del proyecto es el fortalecimiento de capacidades para el emprendimiento y el autoempleo. Las actividades se realizaron con un enfoque de igualdad de género, buscando el fortalecimiento de capacidades y el empoderamiento de hombres y mujeres por igual. No obstante, el impacto es diferente en unos y en otros, debido a las condiciones, aspectos culturales y brechas tradicionales de género que enfrentan las mujeres.

El proyecto también tuvo un impacto positivo en el fortalecimiento de los liderazgos femeninos en las asociaciones que hacían parte de las cadenas productivas. Muchas mujeres se involucraron en cargos directivos, cambiando la estructura tradicional de dirección usualmente liderada solo por hombres. El proyecto también priorizó el fortalecimiento de organizaciones de mujeres y buscó contribuir en su crecimiento y consolidación. Se destacan ASOEXPORTADORA que hace parte de la cadena de piangua en Tumaco, ASOMUBAN en también en Tumaco y ASOMUCAM en Dabeiba.

Los temas en los que más resaltan el empoderamiento y liderazgo de la mujer, es en la capacidad generada en generar ingresos para su hogar, lo que les brinda independencia económica, así como la seguridad en sus habilidades y capacidades.

En cuanto a las agendas de seguridad humana, también fueron espacios para promover los liderazgos femeninos con fuerza. Hubo una amplia participación de mujeres en espacios como los comités dinamizadores territoriales y los COVECOM.

En Granizal la mayoría de las personas que participamos en temas sociales y comunitarios somos mujeres. Porque nos duele y porque sufrimos lo que nos pasa en la comunidad. Porque queremos que nuestros niños crezcan en condiciones diferentes, porque queremos tener agua, queremos tener un lugar limpio sin contaminación, porque queremos salud y educación. Somos nosotras las que tenemos que luchar por nuestro bienestar.

Lideresa que hace parte del Comité “Martes de la salud por Granizal”, Bello

Enfoque étnico y de Derechos Humanos:

El proyecto se desarrolla en territorios donde habitan comunidades indígenas y negras como el Pacífico Nariñense. En este caso, los equipos del PNUD y de los socios implementadores sociales planificaron la intervención en estos territorios teniendo en cuenta las dinámicas culturales, la cosmogonía y las estructuras políticas de estas comunidades, con el fin de ser cuidadosos y respetuosos con sus saberes y prácticas.

De acuerdo con entrevistas recogidas en campo, el trabajo que se realizó en Tumaco y en el Charco con las cadenas productivas de piangua, pesca y cacao buscaron promover buenas prácticas y lineamientos técnicos que no fueran en contravía de la cultura y cosmogonía de las comunidades participantes y que contribuyeran a fortalecer prácticas ancestrales que reforzaran la identidad y el sentido de arraigo.

Desde el enfoque de Derechos, el proyecto tuvo una intención explícita de buscar promover mejores condiciones de vida y en particular mejorar el acceso a derechos de la población participante a través de las alianzas estratégicas. La articulación interinstitucional fue un mecanismo para hacer incidencia en este tema buscando acercar las instituciones a las comunidades, generar confianza y finalmente promover un diálogo que llevara a buscar alternativas para las problemáticas de la población. En este sentido los comités dinamizadores territoriales tuvieron un rol estratégico como plataformas de diálogo para impulsar este acercamiento.

Desde el enfoque de derechos humanos, el proyecto priorizó población víctima del conflicto, como criterio de selección de beneficiarios para las diversas actividades que se desarrollaron, entre ellas apoyo a cadenas productivas, emprendimientos, construcción de agendas de seguridad humana, comités dinamizadores territoriales, entre otros. También abordó la problemática del flujo de migrantes venezolanos y la necesidad de contribuir a su integración social. En este caso, el proyecto orientó esfuerzos por apoyar su seguridad económica fortaleciendo emprendimientos, promoviendo alianzas comerciales a través de ferias e impulsando su crecimiento con capital semilla para insumos y equipos.

LECCIONES EN APRENDIZAJE

En sentido estricto no es posible hablar de lecciones aprendidas porque no hay parámetros para verificar el grado de apropiación y asimilación de las mismas, solo es posible por ahora plantear aspectos identificados en vía de aprendizaje útiles para nuevos procesos e intervenciones.

PERTINENCIA

- La articulación interagencial para sumar recursos técnicos, financieros y know-how específicos de cada agencia, resulta en una alianza poderosa para acompañar y dar un respaldo político a las comunidades e impulsar procesos en territorios donde persisten grandes vulneraciones de derechos.
- El proyecto de Alianzas para la Seguridad Humana contribuye a implementar el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Colombia, a través de los esfuerzos articuladores entre sectores y actores del nivel nacional, regional y local, la búsqueda de alternativas para mejorar acceso a derechos y en especial su mandato de articular acciones con el Estado; en este caso UARIV y ART, respondiendo a sus demandas en áreas críticas donde la ONU tiene un valor agregado.
- La inclusión de dos instituciones del orden nacional -UARIV y ART- en el nivel de gobernanza junto con entidades de la cooperación internacional del proyecto, representa un avance para la solidez de las alianzas y el aseguramiento de los vínculos efectivos de la Cooperación con el Estado.
- Es esencial formular proyectos con capacidad de adaptación a cambios e imprevistos para adecuar la intervención, lograr realizar las acciones esperadas y alcanzar los objetivos planteados. En este caso, el proyecto fue capaz de asumir una situación global inesperada de alto impacto como la pandemia por el COVID-19 y ajustarse a tres cambios de gobierno con posturas y formas de hacer las cosas muy distintas.
- La vinculación de los temas de paz y desarrollo económico en la agenda de seguridad humana es una combinación necesaria para dar consistencia y aterrizaje al discurso de la

paz; sin embargo, aún son conceptos en construcción que deben planificarse más cuando se piense en aterrizarlos en el terreno.

- La participación de excombatientes en el proyecto, aporta al esfuerzo por reincorporar a esta población en la sociedad civil, crear espacios de encuentro y promover el diálogo entre actores diversos, aportando así a la reconciliación.
- Incluir asentamientos urbanos no formalizados como se hizo en el proyecto con Granizal, implica grandes retos a nivel de tiempos y oportunidades para generar cambios transformadores. Resulta muy relevante para los participantes de estas zonas, pues implica respaldo político y capacidad de gestión a favor de estas comunidades, pero también tiene limitaciones con respecto al alcance de la incidencia.

EFICACIA

Sobre las Agendas de Seguridad Humana

- Las Agendas de Seguridad Humana, al ser resultado de procesos colectivos, con amplia participación de actores, objetivos comunes y una ruta de acción construida de manera colaborativa, tienen el potencial de convertirse en mecanismos de gobernanza territorial significativos para la gestión y la incidencia.
- El mapeo de actores y un diagnóstico a profundidad de las comunidades y organizaciones participantes permite identificar claramente problemáticas, riesgos e intereses que puedan servir de temas articuladores, lo que facilita posteriormente hacer conexiones de capacidades y recursos efectivas para impulsar procesos a favor de los territorios.
- Se requiere de organizaciones y actores comprometidos y de voluntad política por parte de las instituciones públicas para mantener activas y funcionales las plataformas multiactor. Una vez finaliza la acción y sale la cooperación, el nivel de participación tiende a bajar, por lo que es importante desde el inicio fortalecer liderazgos, capacidad de diálogo y concertación y la necesidad de trabajar alrededor de intereses comunes, con el fin de que estos procesos puedan continuar funcionando a mediano y largo plazo.
- Las lideresas y líderes comunitarios son centrales en el establecimiento de alianzas estratégicas y la implementación de las agendas de seguridad humana, pues ellos terminan asumiendo una parte importante de impulsar las acciones en los territorios. Fortalecer sus capacidades es esencial, como lo hizo el proyecto, así como vincularlos con responsabilidades y roles estratégicos en los procesos institucionales y de cooperación internacional para que estos puedan ser apropiados e impulsados una vez el proyecto finalice.
- Para lograr la participación activa de la comunidad es necesario aplicar mecanismos concretos y fáciles de apropiar como la estrategia Cash4Data que fue novedosa y tuvo efectos positivos en la comunidad en la gestión de riesgos de salud, ambientales y en seguridad personal y colectiva; de igual manera otras iniciativas como Alercom y Covicom.
- La realización de eventos nacionales participativos donde convergen representantes de todas las alianzas públicas, privadas, académicas y comunidades, con el fin de encontrar objetivos e intereses compartidos, es de gran valor para reconocerse en las diferencias, pero con objetivos comunes.
- La formación virtual no es aplicable en todos los escenarios ni en todos los temas; es necesario discernir detenidamente sobre la utilidad de este tipo de formación y las capacidades diferenciadas de asimilación de los participantes. En poblaciones rurales, la formación presencial es preferida antes que la virtual, por razones de pedagogía y limitaciones de conectividad. No tener en cuenta este aspecto puede dificultar el acceso a

contenido formativo relevante, haciendo que el proyecto pierda sentido y fuerza para algunos participantes.

- Un proyecto de la envergadura, duración y recursos como el de Alianzas para la Seguridad Humana amerita la presencia más constante y de largo plazo de equipos operativos en el terreno y no solamente el monitoreo mediante viajes esporádicos del PNUD y del ACNUR y de algunos de los socios implementadores locales.
- Los PDET son un compilado de potenciales acciones priorizadas por las comunidades articuladas a pilares estratégicos que no muestran claramente una ruta operativa de implementación. Esto resulta útil cuando se trata de hacer aportes con obras concretas que puedan sumar al logro de resultados, sin embargo, esta agenda territorial no puede tomarse como una ruta para la implementación de la acción, pues no ofrece la información suficiente para la ejecución de proyectos.

Sobre la Seguridad Económica

- Un análisis de mercado a profundidad, así como una valoración de las brechas entre las capacidades de los territorios y las expectativas de las empresas, es fundamental para que las alianzas comerciales entre estas y las cadenas de valor y los emprendimientos se materialicen y para que la presencia de ellas en los territorios sea más constante.
- Los territorios priorizados, debido a ser territorios tradicionalmente marginados y con un alto nivel de violencia carecen por lo general de inversión, tanto para proyectos de gran envergadura, como para apoyar emprendimientos y las cadenas de valor. Proyectos como el de Alianzas para la Seguridad Humana tienen gran capacidad de gestión y movilización de recursos técnicos y financieros si las empresas inversionistas pueden ver en los territorios garantías de seguridad, capacidad técnica y de gestión para responder a sus necesidades e intereses.
- Resultan exitosas para la apropiación y aprendizaje las metodologías integradoras que combinan procesos de formación técnica y blanda con espacios de aprendizaje práctico como las ruedas de negocios y las ferias comerciales, el mentoring empresarial, el reconocimiento de empresas a través de estrategias de marketing.
- Articulaciones interinstitucionales entre el proyecto y organizaciones como el SENA, PROANTIOQUIA y Fomentamos, contribuyen a cualificar los procesos de formación empresarial y emprendimientos y generan respaldo institucional a los emprendedores y a las cadenas de valor formadas.
- Tanto los emprendimientos, como las cadenas de valor a los cuales se apoya con capital semilla requieren que los recursos sean inyectados en sus primeras etapas a fin de recibir asesoría durante un mayor tiempo de ejecución.
- Los tiempos y las normas jurídicas en muchas ocasiones dificultan establecer alianzas estratégicas con actores institucionales relevantes para el proceso, lo que implica revisar tiempos y procedimientos para que estas se puedan concretar (ejemplo Fondo Emprender).
- Es importante planificar un acompañamiento integral que abarque el periodo completo de ejecución del proyecto, tanto a los emprendimientos como a las cadenas de valor para asegurar que el proceso de fortalecimiento con ellos sea exitoso.
- Es importante conocer los límites y el carácter relativo de las alianzas: i. En el sector privado funcionan mejor cuando hay claridad y compromiso en temas de responsabilidad social o si de ellos se deriva una ventaja, por ejemplo, certificaciones o exenciones tributarias; ii. Con las instituciones públicas es preciso tener en cuenta aspectos burocráticos en los manejos

presupuestales; iii. Con la academia es importante vincular teoría y práctica, con el objetivo de llevar gestión de conocimiento a la práctica de manera creativa.

- Promover la participación en todas las fases del proyecto, dando la voz y permitiendo que la población participante tome decisiones en la ejecución es lo que hace que un proyecto sea incluyente.

EFICIENCIA

Articulación interagencial

- La articulación interagencial para sumar recursos técnicos, financieros y know-how específicos de cada agencia, resulta en una alianza poderosa para acompañar y dar un respaldo político a las comunidades e impulsar procesos en territorios donde persisten grandes vulneraciones de derechos.
- La sincronía a nivel operativo, administrativo y financiero entre las dos agencias líderes es importante para un adecuado desarrollo de la intervención con respecto a tiempos y transferencia de recursos en los territorios. Cuando las agencias ejecutan acciones a destiempo se corre el riesgo de desarticulación y se dificulta más brindar una comunicación estratégica hacia los territorios y los participantes.
- Para la implementación de un proyecto de alta complejidad como el de Alianzas para la Seguridad Humana fue esencial contar con una coordinación estrecha, abierta y fluida entre las agencias líderes, para poder abordar aspectos estratégicos y conceptuales de la implementación. Es igualmente importante la coordinación de las agencias con sus equipos en terreno, adicional a la coordinación entre los equipos interagenciales. Es importante que este entramado institucional se planifique y se lleven a cabo reuniones periódicas entre los equipos operativos que permita el intercambio de información y la alineación de acciones.
- Sincronizar los tiempos de transferencia de los recursos hacia los socios implementadores de acuerdo con el plan de acción, es importante para no tener retrasos significativos que afecten la ejecución del proyecto y en especial los resultados esperados.

Modelo de gobernanza

- El mecanismo de gobernanza del proyecto permitió la participación de todas las organizaciones estratégicas para el direccionamiento de la acción, con capacidad de reacción oportuna ante los desafíos que surgieron en la intervención, lo que permitió que esta se adaptara a la pandemia y a un contexto cambiante a nivel político.
- Fue sustancial la participación de LSE para integrar el concepto de Seguridad Humana, sus diferentes componentes y sus principales premisas en la intervención. Las experiencias del proyecto pueden servir de insumos para continuar alimentando el fundamento conceptual, en particular los desafíos que se enfrentan en terreno al materializar el enfoque de Seguridad Humana.

Gestión operativa y financiera

- Los procedimientos administrativos y financieros propios de las agencias llegaron a ser un desafío para la ejecución del proyecto debido a su complejidad y a los ajustes que se hicieron en medio de la intervención. Si bien estos cambios son inesperados y mandatorios, es importante tomar medidas que contribuyan a mitigar los efectos negativos que pueden surgir de implementar estos cambios.

- Acompañar de manera estrecha a las organizaciones en el desarrollo de los procesos administrativos y financieros contribuye a reducir tensiones, reprocesos y efectos negativos que pueden generar daños, tanto a la intervención como a los socios implementadores.

Teoría del cambio y sistema de monitoreo

- Diseñar desde el principio un marco de resultados que incorpore el nivel de outcomes o efectos/resultados y que vaya más allá de la entrega de productos o tangibles, permite estructurar desde el principio la visión de realidad transformada que se espera aportar con la acción. De otra manera, pueden resultar numerosas actividades orientadas a productos concretos, pero sin claridad ni posibilidad de medir los resultados que se esperan alcanzar.

SOSTENIBILIDAD

- La vinculación de la academia dentro del conjunto de socios estratégicos constituye una ganancia en cuanto representan un aporte importante para los avances conceptuales sobre temas como la seguridad humana que deben ser profundizados y adaptados a diferentes contextos territoriales y poblacionales; sin embargo, muchas veces es necesario hacer previsiones para hacer aportes mediante recursos de cooperación para incentivar la investigación.
- Entre más temprano se inicien las alianzas, mejores serán los resultados en cuanto a apropiación e identificación de propósitos comunes en el proyecto. Las alianzas deben ser convocadas con propósitos claros donde cada uno encuentre valor en el aporte y satisfacción en la retribución por ser partícipe de las mismas.
- Es importante prever los pasos necesarios para que un producto llegue al mercado con garantías de comercialización favorable y evitar la frustración de comercio limitado por falta de los registros legales necesarios, por ejemplo, el código de barras.
- Las iniciativas como COVECOM e ALERCOM requieren ser apoyadas a más largo plazo con plataformas sólidas que vayan más allá de la recolección de datos. La vinculación institucional es esencial para asegurar que esta articulación pueda continuar una vez termine el proyecto.
- Los comités dinamizadores que se mantienen han logrado articularse con temas de interés común de las comunidades que van más allá de las propuestas del proyecto. Tener personas constantes que lideran el proceso y con respaldo institucional, contribuye a la continuidad de este proceso.

ORIENTACIÓN AL IMPACTO

- Los avances conceptuales sobre seguridad humana deben contar con estrategias y metodologías que puedan implementarse en la práctica con la flexibilidad necesaria para hacer ajustes acordes con la ejecución y que puedan aplicarse en situaciones complejas y multiculturales.
- Sobre las Alianzas como estrategia para la acción, es importante hacer precisiones desde el comienzo sobre su alcance y lo que se espera de ellas. Además, es importante diferenciar entre una alianza, un acuerdo puntual o conexiones temporales, y el rol de los diferentes actores.
- Frente a las alianzas con el sector privado es importante ser realistas en el alcance que estas tienen, teniendo en cuenta que son posibles siempre y cuando sus intereses encuentren respuestas adecuadas en las ofertas de los emprendimientos y cadenas de valor.

- Es necesario hacer explícitos los supuestos del proyecto, desde el principio y monitorear con frecuencia su validez o no para tomar decisiones oportunas sobre los mismos.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones las hace el equipo consultor recogiendo elementos de análisis, lecciones aprendidas y buenas prácticas identificadas con el fin de brindar insumos que puedan ser de utilidad para las agencias líderes del proyecto, así como para los socios implementadores locales y otros actores que vayan a replicar o a desarrollar acciones similares.

A nivel de organizaciones líderes de la acción

- Las intervenciones articuladas entre agencias del sistema de Naciones Unidas son una apuesta muy significativa para sumar esfuerzos por objetivos comunes y aprovechar la experiencia de cada una para ampliar impactos. Se recomienda buscar mecanismos para iniciar la ejecución de un proyecto de manera simultánea para que las acciones se beneficien de la sincronía y de la posibilidad de una actuación conjunta en los territorios.
- Así como los canales de coordinación y comunicación son fuertes y estrechos a nivel nacional, es fundamental que las decisiones e información bajen de manera oportuna y ágil a las oficinas en terreno y que exista coordinación interagencial a nivel operativo, incluso viendo la posibilidad de compartir un plan de acción conjunto que permita que el proyecto se vea como uno solo en terreno y no como intervenciones independientes de cada agencia.
- Estudiar la posibilidad de que equipos de las agencias líderes, integrados ojalá con personal de la región, permanezca en terreno durante la mayor parte del tiempo de la realización del proyecto para asegurar sobre todo la solidez de las alianzas.
- Se recomienda buscar mecanismos para mitigar los efectos negativos de los cambios y ajustes que se hacen de los procedimientos administrativos y financieros durante los proyectos, y que pueden afectar de manera negativa tanto la transferencia de recursos, aumentando el tiempo de la llegada de estos a los territorios, como la gestión propia de las organizaciones implementadoras locales.
- Se recomienda simplificar lo más posible los procesos de liquidación de contratos con los socios implementadores locales, pues el tiempo que se extienda este proceso genera costos administrativos y financieros adicionales para ellas que en muchos casos no están cubiertas lo que puede generar un impacto negativo en su propio funcionamiento.
- Se recomienda instalar desde el comienzo mecanismos para la revisión, análisis y validación constante de los supuestos iniciales del proyecto a la luz de los cambios permanentes en los contextos, especialmente en relación con los temas de seguridad y dinámicas de los mercados locales y regionales.
- En el proceso de formulación, es esencial definir indicadores no solo de productos sino de efecto (outcome) que permita evaluar cambios y transformaciones. En este sentido, se sugiere construir desde el inicio una teoría del cambio que muestre claramente la cadena de valor y lleve a estos cambios esperados.
- Debido a la vulnerabilidad en la que se encuentra gran parte de las comunidades afrodescendientes, campesinas e indígenas, se sugiere continuar reforzando los espacios de formación en Derechos Humanos y a herramientas/mecanismos para facilitar el acceso a servicios y derechos.
- Se sugiere que la formación virtual sea muy dosificada y adecuada a las condiciones del medio. En las zonas rurales es preferible la formación presencial.

- En situaciones de alta vulnerabilidad es importante ofrecer ayuda humanitaria, sin embargo, es igualmente importante descubrir temprano las capacidades de las personas para el restablecimiento de su autonomía y estar atentos para hacer el paso en momento oportuno del asistencialismo al autodesarrollo.
- Es importante tener alta capacidad de adaptación y flexibilidad para adecuar la propuesta de manera creativa en situaciones de cambios inesperados, como sucedió en la pandemia.

Con relación a las Agendas de Seguridad Humana:

- Para la sostenibilidad de los procesos impulsados por el proyecto (ej. Agendas de Seguridad Humana y Comités dinamizadores territoriales) siempre resulta muy efectivo intentar articularlos a programas que puedan ser liderados a mediano y largo plazo por instituciones que puedan inyectar recursos e impulsar iniciativas que los mantengan activos (ej. el liderazgo de la Secretaría de Salud o de la Secretaría de Desarrollo Económico).
- Se recomienda aprovechar las capacidades de los líderes y lideresas formados por el proyecto y por otros procesos, quienes pueden hacer aportes significativos a la intervención. Esto a su vez contribuye a que ellos perciban una retribución por el tiempo y las contribuciones realizadas.

Apoyo a Cadenas de Valor y emprendimientos

- Se sugiere concentrar los recursos en propuestas de emprendimientos y cadenas de valor más sólidas y no necesariamente con procesos incipientes que requieren de más apoyo técnico y que posiblemente no estén en el nivel técnico, administrativo y logístico para establecer alianzas estratégicas. En esta línea también se recomienda revisar la posibilidad de aumentar el valor de los apoyos a las cadenas y emprendimientos con el fin de apalancar procesos de mayor envergadura.
- En algunos lugares se han instalado patrones de subsidio pleno a los participantes en eventos de formación cuando deben desplazarse; se recomienda estudiar la reducción progresiva de estos subsidios en favor de la inversión para apoyar los emprendimientos. Crear conciencia del equilibrio entre dar y recibir puede fortalecer una cultura con mayor resiliencia y autonomía y simultáneamente desmontar patrones asistencialistas.
- Se recomienda programar la entrega temprana del capital semilla a fin de tener el tiempo suficiente para hacer seguimientos, revisiones y posibilidades de asesorías para ajustar y hacer correcciones sobre la marcha.
- Es importante en aras de la transparencia y claridad del proyecto, que tanto implementadores como emprendedores tengan total claridad desde el comienzo sobre los montos asignados para cada caso y los costos de los insumos o productos que se reciben; estos aspectos favorecen la confianza y las relaciones fluidas entre las partes.
- Se recomienda continuar el trabajo complementario en procesos de formación, capacitación y asesorías con entidades como el SENA, que puede ofrecer docentes calificados que podrían ir a donde están las comunidades, pero muchas veces la entidad no cuenta con los viáticos para su transporte, como ocurrió en Nariño.
- Siempre que sea viable es preferible que los docentes y asesores vayan al lugar donde viven los participantes, la inserción en el contexto y el ambiente propio favorecen el proceso de aprendizaje.
- Es mejor no trabajar con ideas de negocios porque pueden ser volátiles. El emprendimiento en marcha es más tangible, representa mayores posibilidades de éxito.

- Para los emprendimientos se hicieron capacitaciones presenciales y virtuales. Las capacitaciones virtuales poco funcionaron por deficiencias en la conectividad y en la falta de capacitación adecuada para recibir capacitación por este medio. El SENA apoyó en este aspecto disponiendo docentes que fueron a las veredas. Podría ser la oportunidad para retomar costumbres ancestrales como la minga para ir desmontando patrones asistencialistas y favorecer la integración de las comunidades.
- Los mecanismos para la fluidez de los recursos de manera oportuna deben ser previstos desde el inicio a fin de no incidir negativamente en el desarrollo de los proyectos. Es necesario advertir y evitar que los cambios internos de los financiadores retrasen o entorpezcan la realización de las acciones y debiliten a los ejecutores.
- Para favorecer la solidez y la sostenibilidad del proyecto es necesario centrar mucho más la mirada en el fortalecimiento de las comunidades en su conjunto y no solo en los liderazgos, teniendo en cuenta que las instituciones pasan mientras las comunidades permanecen.

CONCLUSIONES Y CONTRIBUCIONES DEL PROYECTO AL PLAN ESTRATÉGICO DE PNUD, A LA ESTRATEGIA PAÍS Y AL MARCO DE COOPERACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

El proyecto se formuló como una apuesta interagencial nueva e innovadora para aterrizar el concepto de Seguridad Humana en territorios de alta complejidad, que se encuentran en proceso de estabilización y consolidación de la paz. La premisa principal era que, si se promovían alianzas estratégicas en zonas altamente afectadas por la violencia y el conflicto armado y se generaban condiciones para acercar el sector privado, era posible movilizar recursos e inversiones que contribuirían a la transformación de las comunidades y de estos territorios. Para llevar a cabo esta acción PNUD y ACNUR articularon acciones con la UARIV, la ART y la ARN, con el fin de alinear la intervención con las agendas de paz, en particular los PDET. Se vincularon socios implementadores locales con experiencia, trayectoria y legitimidad en los territorios, que desarrollaron las actividades e hicieron el acompañamiento técnico a los participantes, cadenas proyectivas y emprendimientos.

Frente a la pertinencia del proyecto, desde el ejercicio evaluativo se considera que el proyecto respondió a los lineamientos del Fondo Fiduciario para la Seguridad Humana al centrar la intervención en el tema central de interés del donante y convertirse en un proyecto experimental, con capacidad de producir insumos y aprendizajes para la replicabilidad de la acción. Igualmente el proyecto respondió a la estrategia país de las dos agencias de las Naciones Unidas, ACNUR y PNUD, por un lado, impulsando acciones de protección y mejoramiento de condiciones socioeconómicas para la integración social de población desplazada, refugiada y migrante venezolana a través de la estrategia de Soluciones Duraderas; y por el otro, articulando esfuerzos intersectoriales para contribuir a generar condiciones para la paz y el desarrollo.

El proyecto también se armoniza con los Acuerdos de paz del país y con las estrategias regionales, como los PDET, al articularse estrechamente con dos de las agencias clave en este tema: UARIV y ART, y contribuyendo a impulsar acciones que se encuentran dentro de esta agenda de paz. De igual manera el proyecto estuvo alineado con los planes departamentales de Antioquia y Nariño y con los de cada municipio y respondió de manera explícita a las necesidades reales de los participantes seleccionados.

Con respecto al criterio de EFICACIA, se puede decir que el proyecto cumplió en su totalidad con los objetivos específicos de acuerdo con la manera como fueron formulados. Esto se hizo de la siguiente manera: 1. Se dejó capacidad instalada en las comunidades para la gestión, la planificación territorial y la incidencia comunitaria a través de varias estrategias articuladas: las agendas de seguridad humana, la conformación de los comités dinamizadores territoriales y los proyectos estructurantes (QIP), todo apoyado por procesos de formación (diplomado) y gestión de información (DATACOM y ALERCOM) para contribuir a la planificación territorial. 2. Se fortalecieron e impulsaron las cadenas de valor y los emprendimientos y se lograron resultados significativos en términos de fortalecimiento de procesos productivos, de manufactura y comercialización. Se destacan las “conexiones estratégicas” que impulsó la intervención, si bien esto no puede considerarse alianzas comerciales sostenibles y duraderas. 3. Se realizó un esfuerzo significativo por articular procesos territoriales, instancias de participación y plataformas multiactor que ya existían o fueron creadas en el marco de la intervención, con el fin de promover y sensibilizar frente al concepto de Seguridad Humana. El proyecto fue exitoso al vincular diferentes actores en la discusión sobre el concepto a través de las plataformas multiactor, así como en entrar a fortalecer procesos territoriales en el marco de las agendas de paz, que tenían como fin contribuir a su vez en la construcción e implementación de las Agendas de Seguridad Humana. 4. Se contó con un sistema de gestión de conocimiento integral que articuló procesos formativos como diplomados, plataformas de educación digital, foros académicos y la creación de una red universitaria con una estrategia de comunicaciones orientada a recoger información estratégica del proyecto y difundirla en los territorios y con actores institucionales involucrados en el proceso.

Según las metas previstas y los indicadores alcanzados según el informe final y el tablero de control del sistema de monitoreo y seguimiento del proyecto, se puede decir que se alcanzaron todos los indicadores definidos originalmente de manera amplia y todos con un alcance del 100% o superior. Vale aclarar que los indicadores previstos según el marco lógico fueron indicadores de producto (output) y no de efecto o resultado (outcome).

Frente al criterio de EFICIENCIA se puede concluir que el proyecto fue una apuesta experimental interesante a nivel interagencial con numerosos retos en lo operativo, financiero y administrativo y también en comunicación. Se contó con un modelo de gobernanza adecuado y eficaz para las necesidades del proyecto, con equipos y socios implementadores legítimos en los territorios y con amplia capacidad técnica, lo que facilitó la ejecución, con un sistema de monitoreo sólido basado en el marco lógico del proyecto que permitió valorar los avances durante la implementación de la acción y aunque el sistema de gestión general fue bueno, los ajustes hechos durante la ejecución a los procedimientos administrativos dificultaron la ejecución en términos de tiempo y liquidaciones de contratos.

Algunos factores internos no facilitaron un seguimiento oportuno y apropiado a los emprendimientos y cadenas de valor, por el ingreso de los recursos en el último tramo de la ejecución; otros factores externos no controlables por el proyecto, como la inseguridad y la incursión

de grupos al margen de la ley, hicieron difícil el cumplimiento del cronograma como estaba previsto y dificultan también la continuidad de algunos de los resultados del proyecto ahora que éste ha finalizado.

Con respecto a SOSTENIBILIDAD, aunque es corto el tiempo que ha pasado entre la finalización de la intervención y la realización de la evaluación, se puede decir que el proyecto fue exitoso en introducir conceptos y capacidades clave sobre seguridad humana en agendas y políticas públicas y privadas, las cuales aún están en proceso de construcción, apropiación y asimilación por parte de los involucrados. Además, el proyecto promovió alianzas significativas entre actores públicos, privados y de la sociedad civil y organizaciones de la comunidad, alrededor de las Agendas de Seguridad Humana, pero aún no es posible afirmar algo definitivo sobre su solidez. Estas alianzas dependen mucho de intereses y liderazgos institucionales o personales, que pueden variar en el tiempo. En este punto son clave los liderazgos comunitarios, quienes son dolientes y los mayores interesados en buscar iniciativas que apoyen el progreso y bienestar de sus comunidades. Las capacidades generadas en ellas son el principal elemento de sostenibilidad de la acción y debería ser uno de los puntos críticos y de mayor énfasis en intervenciones que repliquen el modelo.

Con respecto al IMPACTO, el proyecto de Alianzas para la Seguridad Humana alcanzó logros significativos a través de una estrategia integral e inclusiva, varios de ellos con potencial para mantenerse en el tiempo e impulsar nuevas acciones transformadoras. Se identificaron logros muy significativos con respecto al fortalecimiento de liderazgos, el diseño y construcción participativa de las Agendas de Seguridad Humana y su potencial como hojas de ruta para promover el desarrollo y la paz territorial, las plataformas multiactor, que en el proyecto se tradujeron en los comités dinamizadores territoriales, con capacidad de convocatoria y de articulación de los diferentes actores interesados en cada región. Se destaca la metodología CASH4DATA y la APP ALERCOM como prácticas innovadoras para generar capacidades en educación digital y en recolección de información comunitaria. También fue estratégico el apoyo a la creación de los COVECOM, dejando instalado un espacio de participación ciudadana muy relevante para analizar las problemáticas de las comunidades.

Con relación al componente de seguridad económica se destaca el fortalecimiento de las asociaciones y de los emprendimientos, contribuyendo a su crecimiento y consolidación. Las ruedas de negocios y las ferias comerciales como espacios para visibilizar las cadenas de valor y los emprendimientos, para conocer posibles clientes y como potencial para la creación de redes de emprendedores. Por último, está el acercamiento del sector privado a los territorios del proyecto que si bien no siempre se pudo materializar en alianzas comerciales estables contribuyó en la sensibilización de este sector. También permitió abrir oportunidades que pueden concretarse más adelante, cuando las condiciones para la alianza comercial puedan darse.

Aspectos estratégicos para tener en cuenta para próximas intervenciones.

Esta evaluación observó desarticulación entre la premisa mayor de la estrategia del proyecto dirigida a mejorar las condiciones de seguridad humana y las posibilidades reales de llevarla a la acción en los territorios. Se considera que el paso de llevar a la práctica los conceptos de la seguridad aún debe ser más elaborado según las particularidades y diferencias de los contextos regionales y la realidad de un país multicultural con presencia de escenarios variados a nivel de seguridad, estabilidad y paz, y con alta presencia de actores violentos. El contexto planteado por el triple Nexus es interesante y muy pertinente, pero es importante pensar cómo trabajar en contextos donde la brecha entre las

vulnerabilidades humanitarias aún no está resuelta y su atención puede ser prioritaria, frente a las expectativas de acciones que buscan encaminarse al desarrollo y a la paz.

En el proyecto hubo una serie de supuestos (no explícitos, no definidos y no abordados de manera directa) que no todos se cumplen y varios de ellos en la práctica resultaron aspectos muy retadores, empezando por la seguridad, así como la brecha entre las capacidades de algunas de las cadenas productivas y algunos emprendimientos y las expectativas de intervención e inversión de las empresas en los territorios priorizados.

La intervención no se planteó un análisis de estos supuestos o hipótesis, ni durante la formulación ni en medio de ella, por lo que no fueron aspectos considerados en su momento, sin embargo, debido al contexto de los territorios, de las cadenas de valor, de los emprendimientos y de las mismas empresas que participaron en el proceso, tuvieron una incidencia relevante en la manera como se dieron las alianzas estratégicas. Definir y realizar un análisis periódico de estos supuestos debería ser una prioridad en próximas intervenciones bajo este marco conceptual.

Para finalizar, se puede concluir que el proyecto Alianzas para la Seguridad Humana, se desarrolló de acuerdo a lo planificado, tuvo logros muy significativos a nivel de conexiones y alianzas desde el componente de Seguridad Comunitaria como de Seguridad Económica. Consiguió dejar capacidades instaladas en la zona y fortalecer liderazgos comunitarios que pueden continuar impulsando sus procesos a través de las Agendas de Seguridad Humana como hoja de Ruta. Adicional, se fortalecieron las cadenas de valor y los emprendimientos, dejando bases significativas para el desarrollo económico que deben continuarse fortaleciendo y consolidando. Fue muy positivo el acercamiento con el sector privado, pero quedan retos en cuanto a qué se espera de las alianzas con este sector y la sostenibilidad de estas alianzas.

Es fundamental que, para próximas intervenciones, la alianza interagencial se traduzca en una acción conjunta alineada en periodos de ejecución, esto pasa por iniciar y finalizar el mismo tiempo, tener en un plan de acción único (en la medida de lo posible), y buscar mecanismos de coordinación articulados en los diferentes niveles, con especial énfasis en el trabajo en terreno. Finalmente, entendiendo las complejidades propias de los sistemas financieros de las agencias, buscar mecanismos para mitigar los efectos negativos de la implementación de procedimientos complejos y engorrosos, tanto en terreno como para los socios implementadores locales.

Por último, el equipo evaluador recomienda que los resultados de esta evaluación sean socializados y difundidos con los actores involucrados en la implementación del proyecto, incluyendo a los socios implementadores locales y beneficiarios.

El equipo evaluador agradece enormemente el apoyo del PNUD, ACNUR, socios implementadores locales y participantes que hicieron posible este ejercicio evaluativo, el trabajo en terreno y las entrevistas para la recolección de información. celebramos la apuesta por las alianzas estratégicas para la seguridad humana y nos sumamos a este esfuerzo con los análisis hechos en este espacio, los cuales esperamos que sean de utilidad.

