

Informe final

Evaluación Final al Programa País del PNUD para Colombia 2008-2014 -CPD por sus siglas en inglés, y al Plan de Acción del Programa de País para Colombia 2008-2012 -CPAP por sus siglas en inglés

César A. Caballero Reinoso
Con el apoyo de Cifras & Conceptos
30/07/2014

Contenido

Listado de abreviaturas	4
Resumen ejecutivo	5
Capítulo 1: Introducción	8
Capítulo 2: Descripción de la intervención	10
Capítulo 3: Alcance y objetivos de la evaluación	13
Capítulo 4: Enfoque de la evaluación y métodos	14
Capítulo 5: Análisis de datos y bases de los hallazgos	15
5.1 Fuentes de información y soporte de las afirmaciones	15
5.2 Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014	16
5.3 Cambios en la ejecución y composición de los recursos del PNUD	18
5.4 Alineación entre indicadores de seguimiento y efectos.....	19
5.5 Resultados de entrevistas personales, talleres y entrevistas telefónicas	25
5.6. Resultados en materia de interagencilidad:.....	33
5.7 Resultados en materia de género	36
Capítulo 6. Resumen de hallazgos	41
Capítulo 7: Conclusiones	42
Capítulo 8: Recomendaciones	43
Capítulo 9: Lecciones aprendidas	45
Anexos	46
Anexo 1. Cuadro de fuentes secundarias consultadas.....	46
Anexo 2. Variaciones en la alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014	47
Anexo 3. Avance de indicadores del CPD 2012-2013.....	50
Anexo 4. Valoración de indicadores del CPD según criterios SMART	55
Anexo 5. Listado entrevistas presenciales	58
Anexo 6. Participantes talleres.....	59
Anexo 7. Listado de entrevistas telefónicas.....	60
Anexo 8. Resultados adicionales talleres	62

Anexo 9. Resultados adicionales entrevistas telefónicas	63
Anexo 10. Afirmaciones centrales	64
Anexo 11. Matriz de evaluación.....	80
Anexo 12. Formato de entrevistas telefónicas	91
Anexo 13. Términos de referencia.....	95

Listado de abreviaturas

ACNUR	Agencia de la ONU para los Refugiados
ANSPE	Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema
APC	Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia
	Documento de Programa de País
CPD	(por sus siglas en inglés)
CPAP	Plan de Acción del Programa País (por sus siglas en inglés)
DDHH	Derechos Humanos
DEI	Desarrollo Económico Incluyente
DIH	Derecho Internacional Humanitario
DNP	Departamento Nacional de Planeación
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
GIR	Gestión Integral del Riesgo
INDH	Informe Nacional de Desarrollo Humano
MDG-F	Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
PFD	Plan de Fortalecimiento Democrático
OACP	Oficina del Alto Comisionado para la Paz
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OCHA	Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
ONUMUJERES	Organización de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. “Prosperidad para Todos”
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SNARIV	Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a Víctimas
SNU	Sistema de Naciones Unidas
UNDAF	Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas (por sus siglas en inglés)
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (por sus siglas en inglés)

Resumen ejecutivo

En 2008 el PNUD suscribió el Programa País con el Gobierno Nacional. Las actividades previstas en el marco de este acuerdo debían registrar resultados concretos en ocho ejes: 1) ODMs, 2) sostenibilidad ambiental y sistema de gestión de riesgos, 3) gestión pública, 4) derechos humanos, 5) reforma política, 6) construcción de paz, 7) mitigación de efectos de la violencia, y 8) víctimas y reconciliación.

En 2011 se realizó la evaluación de medio término, la cual señaló un avance importante en los ocho resultados en términos de su alineación con el UNDAF y el PND, de la aplicación del enfoque diferencial y de género, y del efecto de los programas específicos considerados en el CPD¹. La Evaluación identificó impactos positivos en la influencia del PNUD en la formulación de políticas públicas y la normatividad tanto a nivel nacional como territorial; en el fortalecimiento institucional y en el papel de la Agencia en la conformación de alianzas, ejerciendo su papel de facilitador.

Este informe recomendó aumentar el grado de alineación de las actividades del PNUD con la agenda agrícola y de desarrollo rural, el trabajo interagencial y la coordinación entre las áreas, la planeación de intervenciones integrales en las regiones, la integración de metodologías aplicadas por el PNUD, y el desarrollo de sistemas de seguimiento. Otra recomendación importante fue disminuir a siete el número de resultados esperados.

Ahora, en 2014, tiene lugar la evaluación final del CPD. El contexto en el que se realiza es significativamente distinto; a nivel de la agenda pública, el reconocimiento del conflicto y de sus víctimas, y las negociaciones de paz con las FARC, constituyen cambios importantes. Y a nivel institucional, la apropiación dentro del nivel nacional como territorial de los ODMs, y los resultados concretos en la disminución del número de personas en situación de pobreza. También hay cambios importantes en la agenda rural y el reconocimiento de la necesidad de fortalecer sólidas bases para el desarrollo del campo.

La presente evaluación está destinada al Gobierno Nacional, en especial a la Cancillería, la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC), y el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y al PNUD, para contribuir a su esfuerzo continuo de mejorar en su aporte al país.

Las actividades del PNUD son valoradas según un conjunto de criterios: su relevancia estratégica, en términos de su alineación con las políticas del Gobierno Nacional; su adaptabilidad a las cambiantes circunstancias y contextos; la capacidad de entregar un claro valor agregado, así como la promoción de los valores y planes de las Naciones Unidas; y sobretodo, la evidencia de cambios efectivos en las condiciones de desarrollo.

¹ Evaluación de medio término: Programa de país 2008-2012: resultados e impactos, Introducción pág. 4

La evaluación se basó en el examen de fuentes documentales, que incluyen el Plan Estratégico del PNUD 2014-2017, el UNDAF, el CPD, el Informe de revisión de medio término y el Reporte Anual Orientado a Resultados (ROAR) en particular de los últimos tres años. También se realizaron talleres y entrevistas con el personal del PNUD, entrevistas presenciales con funcionarios de las principales instituciones del Estado en relación con el PNUD, como la Cancillería, la APC y el DNP, y entrevistas telefónicas dentro de un directorio de personas pertenecientes a grupos de interés del PNUD. (Ver Anexos 5, 6 y 7)

La información cuantitativa y cualitativa fue procesada con el propósito de verificar, contrastar fuentes, y reunir evidencia de soporte para los hallazgos, conclusiones y recomendaciones contenidos en el presente informe. Durante los meses de mayo y junio se revisaron 21 documentos, se dialogó con 135 personas y se sostuvieron 6 reuniones de coordinación de la evaluación con el PNUD. Además, se llevó a cabo una reunión para presentar los hallazgos preliminares a la Cancillería y APC Colombia, y se recibieron sus comentarios escritos junto con los de otras contrapartes del Gobierno Nacional (ICBF, ANSPE, OACP, DNP, APC y Cancillería) para ajustar la versión final de este documento.

Esto generó un significativo volumen de información proveniente de diversas fuentes. Los cinco principales hallazgos se enumeran a continuación:

1. Tanto la relevancia estratégica como la capacidad de respuesta del PNUD a los nuevos desafíos de la agenda pública, son elevados. Lo demuestra por ejemplo el trabajo en equipo junto con el Gobierno Nacional en el logro de ODMs y su apropiación por las instituciones nacionales y un buen número de gobiernos locales así como las leyes de la trascendencia de la reforma política y la de víctimas y restitución de tierras, que contaron con la participación del PNUD.
2. La eficacia del PNUD en el logro de resultados concretos se ejemplifica en la transferencia efectiva a autoridades nacionales y locales para el logro de los objetivos del milenio, y en avances en la transformación pacífica de conflictos.
3. A nivel transversal, si bien existen avances y es clara la intención formal de un mayor trabajo integral, se sigue acusando lentitud y excesivos trámites. Se requiere de una planeación integral para el trabajo regional, en donde se perfeccionen tanto la colaboración inter-áreas, como el componente interagencial.
4. La gestión y transferencia de conocimiento sigue siendo una preocupación tanto a nivel interno como de los grupos de interés del PNUD. Esto fue señalado en varias ocasiones como una condición necesaria para el mejoramiento continuo de la Agencia, así como un insumo para Colombia dentro del desarrollo de la cooperación Sur- Sur.
5. No es claro qué mecanismos permiten reconocer cuál es el momento en el que la cooperación del PNUD ha alcanzado suficientes resultados para poder reenfocarse hacia otras áreas. La evidencia sugiere, por ejemplo, que es importante verificar si esta situación aplica a temas como los ODMs, el sistema de prevención del riesgo y

el trabajo directo con Víctimas del conflicto, dado el grado de apropiación y desarrollo institucional del país al cual, sin lugar a dudas, el PNUD contribuyó como un aliado importante en la implementación de políticas públicas y programas diseñados por varias instituciones del Gobierno Nacional.

Las principales conclusiones son:

1. A pesar de contar con menores recursos financieros, el PNUD ha logrado elevados niveles de pertinencia y eficiencia en Colombia a través de su influencia en temas trascendentales de la agenda pública colombiana.
2. Las mayores contribuciones del PNUD están asociadas a su prestigio y conocimiento. En efecto, tanto la capacidad de establecer alianzas, como la calidad de la asistencia técnica, fueron señaladas como contribuciones altamente valoradas.
3. El PNUD tiene y está desarrollando una fuerte capacidad de despliegue territorial. No obstante, la planeación de intervenciones regionales de manera integrada y en una lógica interáreas e interagencias, puede aún alcanzar avances significativos.
4. Si bien la relevancia y la eficacia del PNUD no fueron cuestionadas, sí se esperan mejoras a nivel de su eficiencia. Esta dependerá en gran medida de que los grupos de interés logren percibir que hay una mejora significativa en los tiempos de respuesta, de que se logre una intervención regional con un diseño de trabajo interáreas e interagencial y de que los grupos de interés puedan alcanzar el objetivo de una sola ONU. Es decir, de un proceso interagencial coordinado y unificado.

En este orden de ideas, las principales recomendaciones son:

1. Para alcanzar una mejor focalización y economía de esfuerzo se requiere el diseño de estrategias para el cierre adecuado de líneas de trabajo, procurando asegurar la sostenibilidad de los proyectos iniciados y la generación de capacidades en la población e instituciones beneficiadas. En el caso particular de los ODMs, conviene pensar en la transformación de la iniciativa a partir de 2015 en virtud de la definición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS por Naciones Unidas.
2. El evaluador sugiere orientar buena parte del despliegue regional al fortalecimiento de las Gobernaciones y entidades regionales, por ser las entidades del Estado Colombiano diseñadas para esos efectos y donde la debilidad institucional es notoria.
3. El PNUD no es la única agencia que apoyará al país en los temas de postconflicto. Por ello sugerimos resaltar su papel como promotor del desarrollo humano sostenible en los territorios y su capacidad de monitoreo y evaluación como elementos diferenciadores frente a los esfuerzos de otras agencias.
4. El PNUD debe mantener su participación en las políticas públicas y seguir acompañando la formulación de proyectos de ley pues esto le permite mantener sus elevados niveles de pertinencia en la agenda pública.

Capítulo 1: Introducción

A raíz de los resultados positivos identificados en la revisión de medio término del Programa País para Colombia (CPD) 2008-2012, y a causa de la reconfiguración de prioridades del nuevo Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2010-2014, se extendió hasta el año 2014 la vigencia del marco programático de intervención del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), materializado en la implementación del CPD y del Plan de Acción del Programa de País para Colombia 2008-2012 (CPAP).

La ejecución del CPD ha llegado a una fase final. Por ello se hace necesaria una evaluación para conocer los logros de esta iniciativa de cooperación internacional, el cumplimiento de sus objetivos en términos de identificar cambios en las condiciones de desarrollo resultantes de la acción del PNUD, y, con ello, la contribución a las transformaciones institucionales a nivel nacional y en los territorios donde se ha desarrollado el programa por parte del PNUD. Asimismo, esta evaluación es uno de los insumos para retroalimentar la planeación del nuevo CPD 2015.

Por su parte, Colombia se encuentra en una etapa de transformación que requiere el rediseño y ajuste de las iniciativas de cooperación y de la estructura institucional nacional y territorial, para responder a las necesidades de la población: un contexto de diálogos para lograr la terminación del conflicto armado, la implementación de la ley de víctimas, un escenario probable de posconflicto y deseo del país de ingresar a la OECD.

La evaluación de medio término en el año 2011 se centró principalmente en analizar el avance de ocho resultados liderados por tres áreas programáticas:

- Pobreza y desarrollo sostenible a través de tres temas concretos: ODM, Sostenibilidad Ambiental y Gestión Integral del Riesgo.
- Gobernabilidad Democrática, sustentada sobre tres pilares: gestión pública, derechos humanos y reforma política.
- Desarrollo, Paz y Reconciliación, con tres ejes: construcción de la paz, víctimas y reconciliación y mitigación de los efectos de la violencia.

Esta evaluación indagó sobre los efectos de un número significativo de proyectos (52% del total) frente al presupuesto de 2011. El documento realizó importantes recomendaciones²:

- a) **Temáticas:** la profundización en temas de alineamiento, como acciones para la llamada locomotora Agro y Desarrollo Rural, y un aumento de la coordinación

² Programa de País 2008-2012, resultados e impactos, Informe de Medio Término y alineación con el Plan de Desarrollo 2010-2014, sección 6, Recomendaciones y retos.

interagencial con el Sistema de Naciones Unidas; y la reducción de ocho a siete resultados esperados, con la adopción de tres ejes transversales.

- b) **De focalización**, para lo cual se propuso el empleo de indicadores comunes con los del Plan Nacional de Desarrollo, a fin de lograr mayores niveles de alineación.
- c) **De mejoramiento del desempeño**, para lo cual se planteó pasar de un enfoque de proyecto a un enfoque programático que consistente en:
 - 1. El diseño de intervenciones integrales en las regiones, como fue el caso de Nariño, en su momento.
 - 2. Una mejor asignación de recursos, de manera concertada con el Gobierno Nacional y las autoridades locales.
 - 3. La realización de una síntesis de metodologías empleadas en un solo paquete, con el fin de lograr una mejor gestión del conocimiento.
 - 4. Hacer mejoras a la planeación y coordinación interáreas.
 - 5. Hacer mayor uso del sistema corporativo de seguimiento y evaluación existente, mejorando el diálogo conjunto con el Gobierno.
- d) **De monitoreo**, en donde se propuso desarrollar sistemas de seguimiento no sólo a nivel de los proyectos, sino de los programas; contar con información de seguimiento de tipo cuantitativo y cualitativo; hacer seguimiento del impacto de los programas sobre los beneficiarios; y establecer instancias de diálogo y acción conjunta con agencias del Estado, como sucedió en su momento con Acción Social.

Desde esta última evaluación ha habido cambios a nivel de la agenda del Estado colombiano: se inició una negociación de paz con las FARC en las que se han acordado tres de los cinco puntos de la agenda, Colombia se dispone a ser miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, se vislumbran transformaciones institucionales entre las que se destacan una reforma política y una profundización de la regionalización del país y de la internacionalización de su economía.

Los resultados de la evaluación de medio término y los cambios de la agenda política imprimen un énfasis distinto al presente trabajo. Mientras la unidad de análisis en 2011 fueron los proyectos, en este trabajo la indagación gira directamente alrededor de los resultados. En segundo lugar, los cambios en la agenda del país orientan la investigación hacia los ajustes que han tenido lugar en los proyectos y procedimientos del PNUD para responder a los cambios en la agenda del Estado colombiano

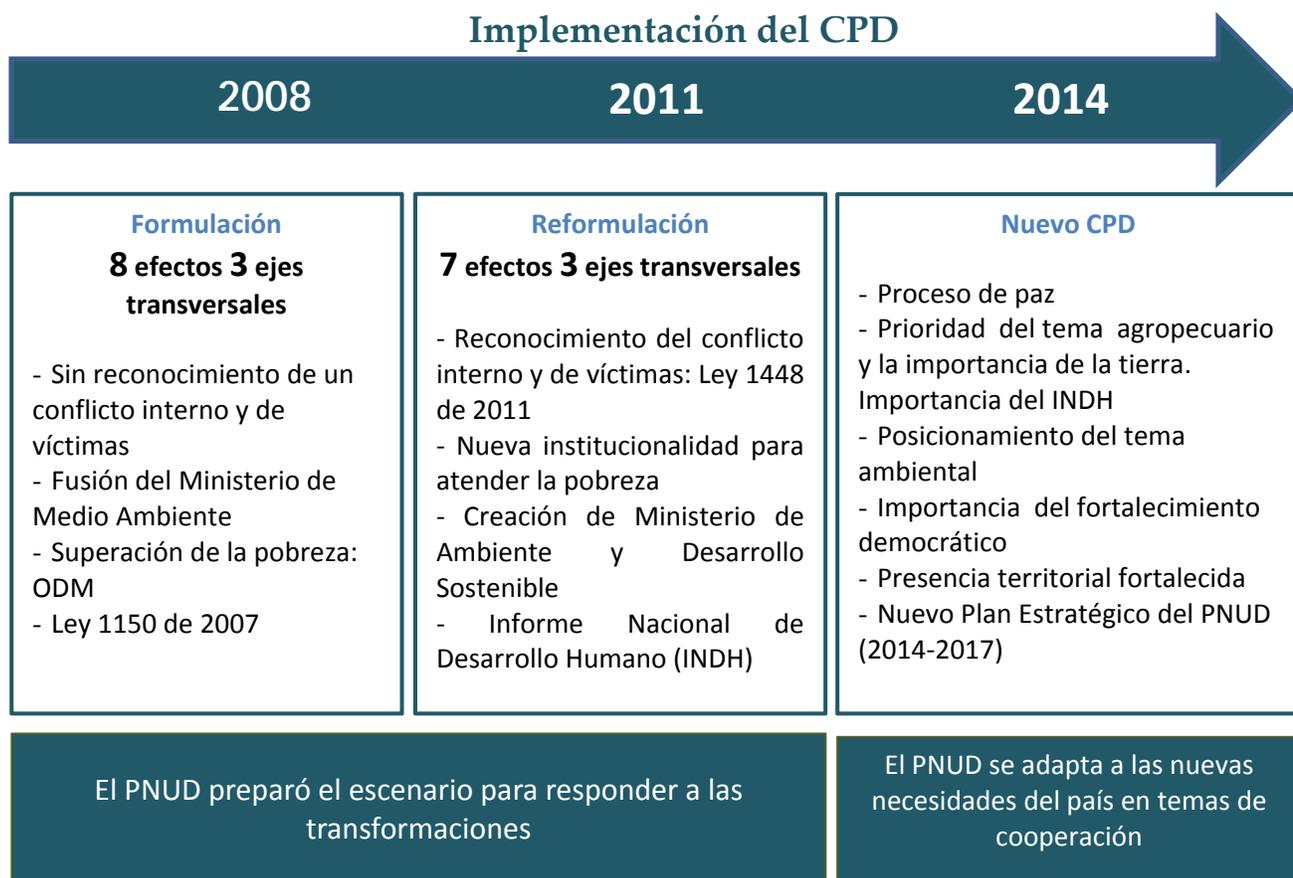
La metodología empleada consulta y contrasta tres fuentes separadas de información: funcionarios y personal vinculado directamente con el PNUD, usuarios y grupos de interés del PNUD de los que se destacan la Cancillería de Colombia, la APC Colombia y el Departamento Nacional de Planeación y fuentes documentales. (Ver Anexos 5, 6 y 7).

Los criterios principales, detallados en la Matriz de evaluación son: la pertinencia y la congruencia de los resultados con el Plan Nacional de Desarrollo; el UNDAF y las necesidades de la población; la alineación con los nuevos desafíos del país en materia de equidad, reforma política y enfoque regional; la eficiencia, definida como el uso apropiado de los recursos para la consecución de resultados; la eficacia entendida como la medida en que se han obtenido los productos establecidos en el Marco de Resultados del Programa de País, y su contribución con el logro de los resultados; y, finalmente, la sostenibilidad, entendida como las estrategias para garantizar la continuación de los cambios en las condiciones de desarrollo, una vez finalizados los programas.

Capítulo 2: Descripción de la intervención

Durante el período 2008-2014, se distinguen tres momentos con cambios importantes en la agenda de desarrollo del Gobierno Nacional con los correspondientes ajustes a nivel del trabajo del PNUD en Colombia. Varios de ellos contaron con la participación activa del PNUD como lo muestra la Ilustración 1:

Ilustración 1. Transformaciones de la intervención



La formulación de la estrategia de acción del Sistema de Naciones Unidas (SNU) definido en el UNDAF y la implementación del CPD en Colombia, respondieron en su momento inicial (año 2008) a un contexto diferente al tenido en cuenta en su reformulación posterior, en el 2011, y al que se enfrenta ahora el PNUD con nuevos desafíos y transformaciones. El conjunto de cambios profundos que ha sufrido Colombia desde la implementación del CPD demuestran la capacidad de adaptación del PNUD.

El CPD se construyó en 2008, orientado hacia la consecución de metas en la lucha contra la pobreza, la gobernabilidad democrática y el logro de desarrollo sobre un eje de paz y reconciliación, en un escenario nacional donde no eran reconocidas la situación de conflicto armado ni las víctimas del mismo, y donde tampoco existía una institucionalidad para abordar dichas temáticas.

Con la transformación del Ministerio de Ambiente en un viceministerio dentro de la Cartera de Vivienda y Ambiente, la agenda de este se convirtió en una de saneamiento básico, provisión de agua potable y distritos de riego.

En materia de lucha contra la pobreza, el modelo Acción Social no incorporaba plenamente la Lógica de Derechos, ni una política de acción institucional. Tampoco se había creado la Unidad de Víctimas. La ejecución de los recursos de la Cooperación Internacional quedó reglamentada por la Ley 1150 de 2007, donde, entre otros temas, se limitó de manera explícita la función fiduciaria de Agencias de Cooperación Internacional.

El PNUD fue pionero en introducir temas que se colocarían en la cabeza de la agenda pública colombiana. A pesar de tener dificultades para manifestar en documentos oficiales la palabra “conflicto”, el PNUD, ya para 2011, había participado en el diseño de la ley 1448, que estableció un marco para el restablecimiento de los derechos de las víctimas. El liderazgo de esta Agencia en los ODMs había influido sobre las instituciones del Gobierno Nacional y de varios gobiernos locales, quienes se apropiaron de estos objetivos con elevados niveles de cumplimiento. Los temas ambientales y de sostenibilidad han vuelto a tener prioridad en el recientemente creado Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Y, en materia de gestión de riesgo, el país ha venido creando una institucionalidad a nivel nacional y local, y hoy se cuenta con el Fondo de Adaptación.

Es importante destacar, la publicación del Informe Nacional de Desarrollo Humano (INDH) Colombia Rural, Razones para la Esperanza en 2011, como un esfuerzo del PNUD para generar debates en torno a temas fuera de la agenda inmediata del gobierno. El Informe ha tenido réplicas relevantes en la política de tierras y la asistencia a la producción agraria en Colombia.

La Evaluación de medio término permitió evidenciar la acción y el esfuerzo del PNUD en la planificación de una acción anticipada, orientada a temas que no generaban debate en la escena pública en su momento inicial, pero que fueron de total relevancia posteriormente

en la agenda del país. A su vez, la presente evaluación incorpora variaciones en los llamados “retos para el desarrollo” por parte del Gobierno Nacional.

Hay una institucionalidad diferente que favorece el avance de nuevas prioridades para el país. Estos cambios implicaron entonces una reformulación del CPD, que ajustó a siete el número de resultados, e incluyó como eje transversal el tema de derechos humanos, junto con el desarrollo de capacidades y el enfoque de género.

El PNUD se enfrenta nuevamente a un escenario dinámico y transformado que representa su principal desafío para un nuevo CPD. El nuevo contexto incluye un proceso de paz y un reposicionamiento del tema agropecuario y de tierra, ratificando la vigencia y considerable importancia del INDH como insumo principal para la discusión. Así mismo, los temas medioambientales han ganado espacio, gracias al creciente empoderamiento de sus instituciones, mientras que el fortalecimiento democrático continúa en la agenda pública como un tema prioritario.

Las actividades del PNUD se enmarcan dentro de un nuevo conjunto de retos para el desarrollo, diferentes a los que inspiraron al CPD en 2008. Estos retos constituyen el nuevo horizonte de la presente evaluación del PNUD, que busca determinar los niveles de adaptación efectivos de la Agencia y el nivel de respuesta a los nuevos temas de la agenda pública. Las modificaciones más destacadas en estos desafíos para el desarrollo, desde el punto de vista de Gobierno, son:

- El elevado nivel de apropiación por parte de las instituciones nacionales alrededor de los ODMs, que corre en paralelo con el establecimiento de un sistema más sofisticado de lucha contra la pobreza, a través del Departamento para la Prosperidad Social, la cual ha disminuido de manera significativa. La pregunta en este sentido es: ¿cómo se transforma la relación del PNUD con los ODMs en un contexto en el que las entidades públicas nacionales y locales tienen mucho mayor nivel de apropiación del tema?
- La sostenibilidad ambiental: ¿cuáles son los aspectos fundamentales de formulación de política ambiental en términos de conservación de las fuentes de agua y las zonas protegidas? ¿Cuáles son los ejes que permiten una armonización entre la política minera y de hidrocarburos y la política ambiental? ¿Cuáles son los mayores desafíos de la actual institucionalidad minera y del Sistema Nacional Ambiental? Y, en este orden de ideas, ¿qué papel le cabe al Sistema de Naciones Unidas en materia de transferencia de conocimiento y generación de capacidades, para mejorar la gestión ambiental y en las regiones?
- En materia de Gestión Integral del Riesgo, ¿puede el PNUD seguir agregando valor en este tema, ahora que hay una mayor institucionalidad nacional y local de prevención de desastres? Si sí, ¿en dónde?

- Respecto a la Gobernabilidad democrática, ¿a qué nivel (nacional, departamental o municipal) es más determinante el acompañamiento del PNUD? ¿Qué instancia necesita un acompañamiento más decidido de la Agencia? ¿En qué territorios el PNUD puede finalizar su acompañamiento? En derechos humanos, ¿dónde se requiere hacer mayor presencia como aliado del Gobierno Nacional? ¿Cuáles son los ejes de la reforma política que necesita el país y en los cuales el PNUD, en asocio con el Gobierno, puede seguir aportando?
- En cuanto al desarrollo del Proceso de Paz, las expectativas estratégicas del postconflicto, tanto del Gobierno como de la Cooperación Internacional, son diversas; ¿dónde puede el PNUD hacer la mayor agregación de valor? ¿Qué papel debe jugar en las regiones durante el post conflicto?

Capítulo 3: Alcance y objetivos de la evaluación

La evaluación final propuesta tiene como unidad de análisis el Programa País del PNUD para Colombia -CPD 2008-2014 (primer trimestre) y busca responder dos preguntas:

1. ¿El marco de cooperación internacional del PNUD logró contribuir a un nuevo contexto institucional y de agenda pública de Colombia?
2. ¿Cuáles son los atributos del PNUD que configuran su valor agregado en el logro del CPD 2008-2012?

Esta evaluación se orienta al cumplimiento de cuatro (4) objetivos:

1. Determinar el logro de resultados definidos en el CPD, su impacto potencial y la contribución del PNUD a los efectos obtenidos.
2. Valorar el CPD/CPAP a partir de los criterios de eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad, enfocando su contribución al logro de los resultados de desarrollo y, a partir de lo anterior, su posicionamiento ante diferentes instancias y aliados estratégicos con los que opera en el país.
3. Dimensionar el valor agregado y las lecciones aprendidas del PNUD en el desarrollo del CPD/CPAP, para fortalecer las iniciativas que se tienen en curso en el marco de este programa o aquellas potenciales dentro del nuevo contexto en el país y el PNUD.
4. Obtener insumos para la formulación del nuevo Programa País para Colombia.

Capítulo 4: Enfoque de la evaluación y métodos

Esta valoración se realizó a partir de 3 fases metodológicas orientadas a describir y analizar las actividades del PNUD en torno al logro de siete resultados. En primer lugar, se llevó a cabo una revisión documental de la información secundaria proporcionada por el equipo del PNUD. Se revisaron 21 documentos para entender el CPD, su transformación y adaptación. Consideramos centrales para esta evaluación el Plan Estratégico del PNUD 2014-2017, el UNDAF, el CPD, el Informe de revisión de medio término y el Reporte Anual Orientado a Resultados (ROAR).

En una segunda etapa se realizaron talleres y entrevistas con el equipo del PNUD orientadas a identificar fortalezas y debilidades internas de la entidad. Finalmente, y con el fin de validar la información recopilada en las dos primeras fases, se realizaron 8 entrevistas presenciales y otras telefónicas a contrapartes del PNUD, con el fin de caracterizar el nivel de satisfacción, las lecciones aprendidas, y aspectos a mejorar frente a la acción del PNUD; y de contrastar los resultados obtenidos en las actividades internas. En total, esta evaluación contó con la participación de 135 personas donde se cuenta el equipo del PNUD (profesionales, coordinadores y directivos) y entidades externas (contrapartes y aliados).

Ilustración 2. Fases de la evaluación: triangulación de la información

Fase 1 Revisión documental	Fase 2 Diálogo con actores internos	Fase 3 Entrevistas externas
<ul style="list-style-type: none">• Plan estratégico del PNUD 2014-2017• UNDAF• CPD• Informe de revisión de medio término y alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014	<ul style="list-style-type: none">• Profesionales: Talleres• Coordinadores: Talleres y entrevistas• Directivos: Entrevistas• Se exploran temas donde la organización tiene fortalezas y debilidades• 35 participantes	<ul style="list-style-type: none">• Contrapartes del gobierno<ul style="list-style-type: none">• 8 entrevistas presenciales• Aliados territoriales<ul style="list-style-type: none">• 92 entrevistas telefónicas• Total: 135 personas

Capítulo 5: Análisis de datos y bases de los hallazgos

5.1 Fuentes de información y soporte de las afirmaciones

Para el desarrollo de esta evaluación desde el inicio se propuso contar con distintos tipos de evidencia que permitiera documentar las afirmaciones y posteriores conclusiones y recomendaciones. Para ello se revisaron 21 documentos, se realizaron 8 entrevistas personales con contrapartes del PNUD, se desarrollaron 3 talleres internos y, finalmente, se contactaron 92 contrapartes de la agencia mediante entrevistas estructuradas telefónicas.

Cuadro 1. Afirmaciones centrales de la evaluación

Afirmaciones centrales	Documentos (21)	Entrevistas presenciales (21)	Talleres (3)	Entrevistas telefónicas (92)	Evaluador
1. El PNUD se adapta exitosamente al contexto dinámico del país.					
2. Con menos recursos y proyectos se focaliza y mantiene su incidencia en la agenda pública.					
3. El valor agregado del PNUD se configura en torno a:					
3.1 Prestigio					
3.2 Capacidad de despliegue territorial					
3.3 Capacidad de convocatoria					
3.4 Imparcialidad					
3.5 Incidencia en políticas públicas					
4. Existe una contribución destacable al logro de los ODMS					
5. El nuevo contexto implica repensar el trabajo del PNUD en la línea de generación de ingresos					
6. Es posible evidenciar un avance en los temas de medio ambiente					
7. EL PNUD contribuye a una mejor gestión pública en el país					
8. Hay evidencias destacables de la contribución del PNUD en el fortalecimiento democrático					
9. El PNUD ha sido actor clave en el trabajo desarrollado por el Gobierno Nacional con las víctimas del conflicto					
10. Se requiere mantener el esfuerzo y profundizar el trabajo interáreas					
11. Se requiere mantener el esfuerzo y profundizar el trabajo interagencial					
12. Acelerar el trabajo interáreas para orientar el trabajo del PNUD para el posconflicto					
13. Es destacable y evidente la contribución del INDH en el diseño de políticas públicas.					
14. Transferir la capacidad del PNUD de despliegue territorial al Estado Colombiano					

15. Existe una tensión en la gestión de recursos públicos mediante convenios					
16. El PNUD requiere diseñar estrategias de salida de líneas de trabajo					

El cuadro lista las principales afirmaciones de esta evaluación y señala el tipo de evidencia o soporte de las mismas. Se incluye una columna donde se especifican los casos en los cuales el mismo evaluador concluye temas sin que necesariamente hayan salido de forma expresa y evidente de las fuentes utilizadas. El anexo 10 presenta con mayor detalle las citas documentales, los verbatims de las entrevistas y los talleres, y las evidencias cuantitativas disponibles. Igualmente visualiza el uso de la triangulación de fuentes de información para soportar con evidencias las afirmaciones, los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones de este ejercicio.

5.2 Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014

Uno de los resultados de la revisión de medio término fue evidenciar la alineación del CPD con el PND 2010-2014. Esta evaluación final retoma dicho ejercicio realizando una revisión del contenido del PND y las nuevas iniciativas desarrolladas por el CPD en cada resultado. Los cambios encontrados tienen en cuenta los proyectos y planes e iniciativas implementadas por el PNUD y la información recibida en las entrevistas.

Tabla 1. Nivel de alineación

Alineación	Evaluación Medio Término	Evaluación Final
Directa	43	46
Indirecta	13	14
Complementaria	7	6
Potencial	10	10
No Alineado	271	268

La tabla resume la actualización de la matriz de alineación, para mayor detalle se puede consultar el anexo 2. Del ejercicio se puede concluir un mayor alineamiento del PNUD con el PND, en particular:

- Hay una alineación potencial entre el componente de Nuevos sectores basados en la innovación del PND y el trabajo adelantado por el PNUD en Cultura de innovación MINTIC. Esta alineación contribuye al resultado 3 de gestión pública.
- Existe una alienación potencial en el componente de Justicia del PND y el trabajo territorial del PNUD con la población víctima del conflicto armado, en materia del

fortalecimiento de capacidades para la generación de mecanismos de justicia no formal y de resolución de conflictos generados en las comunidades.³

- Este acercamiento al territorio también contribuye al avance de los resultados 6 y 7 en los componentes de Seguridad y convivencia ciudadana, y Fortalecimiento Institucional de las entidades territoriales y relación Nación-Territorio.
- La organización de escenarios para la validación de las propuestas para las negociaciones de paz se encuentra alienada con el componente de Derechos Humanos, Derecho Internacional Humanitario y Justicia Transicional del PND⁴.
- La iniciativa de Incorporación de biodiversidad en el sector cafetero permite que el resultado 2 tenga un alineamiento indirecto con el componente agropecuario y de desarrollo rural. Según la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional, los objetivos del gobierno se enfocan en fortalecer la protección y restauración de la biodiversidad, y a gestionar su uso sostenible para la competitividad y el crecimiento económico (Pág. 34).
- Hoy se puede afirmar que existe una relación directa entre el programa Gestión Integral de Riesgo y su apropiación por parte del gobierno, en particular después de la Ola Invernal 2010-2011. El PND establece el fortalecimiento del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, disminuyendo las condiciones de vulnerabilidad y fomentando los procesos de desarrollo sostenible para mitigar el impacto de los desastres. (Ver Anexo 2)
- Diversos programas del PNUD en materia ambiental, como Low Emission Capacity Building y Gestión Integral de Riesgo (GIR), tienen una alineación directa con el componente de Canasta y Eficiencia Energética del PND. Aunque su impacto es aún incipiente.
- Los programas relacionados con el resultado 5 de fortalecimiento democrático público han logrado i) la creación de instancias que favorecen la equidad de género y la participación de grupos subrepresentados en los partidos políticos, ii) la creación de centros de pensamiento partidistas y iii) la mejora en los niveles de

3 En este tema, el PNUD en el marco del derecho de acceso a la Justicia, ha facilitado la participación de víctimas cuyo acceso a la justicia es casi nulo. Según el ROAR, el año 2012, se evidenciaba el apoyo a 7.817 víctimas en la etapa procesal de versiones libres; mientras que 27.442 víctimas habían sido representadas; 14.699 habían sido orientadas a partir de jornadas interinstitucionales, y se identificaron 9.425 personas desaparecidas.

⁴ Informe Anual Orientado a Resultados (ROAR) (2013)

transparencia al interior de los partidos políticos que tienen una relación directa con el componente de Buen Gobierno del PND.

- Diferentes metodologías diseñadas por el PNUD a partir de ejercicios con gobiernos locales acompañados en procesos de transparencia (rendición de cuentas, veeduría ciudadana), tienen una alineación indirecta con el componente de Estrategias contra la corrupción del PND⁵, el cual tiene como desafío generar condiciones de gobernabilidad, aprovechando las diferentes capacidades de desarrollo regional. En especial en zonas donde la presencia estatal es débil⁶.

5.3 Cambios en la ejecución y composición de los recursos del PNUD

En la actualidad los recursos del PNUD provienen en un 53% del Gobierno Nacional y un 47% de fuentes bilaterales, multilaterales y privadas. Desde el 2008, el número total de proyectos ejecutados por el PNUD ha disminuido, pasando de 162 a 93 actualmente (Ver Tabla 2).

Tabla 2. No. de proyectos ejecutados por el PNUD en total y según tipo de implementación

Año	No. de proyectos	DEX/DIM		NEX/NIM	
		No. de proyectos	%	No. de proyectos	%
2008	162	51	31%	111	69%
2009	123	51	41%	72	59%
2010	86	45	52%	41	48%
2011	77	48	62%	29	38%
2012	71	42	59%	29	41%
2013	80	52	65%	28	35%
2014	93	62	67%	31	33%

Fuente: Oficina de Monitoreo y Evaluación - PNUD

Se encuentra una disminución de los proyectos implementados bajo la modalidad NEX/NIM, es decir, donde el responsable de la ejecución es una entidad del Gobierno. Pasaron de 111 a 31.

⁵ Información tomada del Informe Anual Orientado a Resultados (ROAR) del año 2013

⁶ Estrategia Nacional de Cooperación Internacional, p. 40.

Tabla 3. Recursos según fuente de financiación 2008-2014

FUND	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
Bilat./Mult./Priv.	9.533.733	9%	7.710.320	12%	13.801.418	24%	15.075.173	29%	14.989.652	27%	13.537.997	19%	19.095.258	22%
Gobierno Nacional	61.792.882	58%	40.541.410	63%	32.588.049	56%	26.770.914	51%	26.915.070	48%	44.191.926	61%	45.911.415	53%
Gobierno Territorial	20.801.601	20%	4.614.224	7%	1.953.320	3%	1.123.667	2%	1.527.932	3%	2.297.555	3%	4.303.852	5%
PNUD	7.089.438	7%	3.819.047	6%	4.464.435	8%	3.527.883	7%	4.423.139	8%	4.325.198	6%	4.592.840	5%
TTF	7.309.360	7%	8.129.124	13%	5.644.052	10%	5.631.529	11%	7.950.337	14%	7.916.964	11%	12.989.047	15%
	106.527.014	100%	64.814.124	100%	58.451.274	100%	52.129.166	100%	55.806.131	100%	72.269.640	100%	86.892.413	100%

Fuente: Oficina de Finanzas – PNUD

Si bien el número de proyectos de ejecución nacional ha disminuido, al revisar la Tabla 3 se observa que el mayor porcentaje de recursos recibidos por el PNUD son provenientes del Gobierno Nacional, los cuales son más del 50%. En el periodo 2008-2014 se ha reducido significativamente la participación de la financiación de los Gobiernos Territoriales.

Las fuentes bilaterales, multilaterales y privadas han presentado un aumento respecto a los primeros años de implementación del CPD. Así como los recursos destinados a Fondos Fiduciarios Temáticos (TTF). Los recursos del PNUD se han mantenido constantes entre un 5% y 8%.

El PNUD asistió a una disminución importante de sus recursos para como lo muestra los totales de cada año de la Tabla 3 a causa de un nuevo marco normativo, sin embargo, logró con éxito adaptarse a través de la focalización programática, disminuyendo el número de proyectos y, como se muestra en los siguientes capítulos, manteniendo su capacidad de contribución a la agenda del país.

5.4 Alineación entre indicadores de seguimiento y efectos

El análisis que se presenta a continuación busca verificar la idoneidad de la batería de indicadores del CPD, para medir la contribución del PNUD al logro de los resultados esperados. Un indicador es idóneo en la medida en que permite identificar la cadena causal entre actividades del PNUD, los resultados y eventualmente el impacto en los grupos de interés⁷. Estos indicadores deben reunir una serie de condiciones que permitan calificarlos como SMART, por sus siglas en inglés (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo límite).

En el caso del CPD de Colombia, los indicadores de los Efectos se han modificado en el tiempo. Se puede evidenciar que pasaron de 114 en 2008 a 26 indicadores en 2013. Esto se

⁷ PNUD, Outcome Level Evaluations, Chapter 3, December 2011.

debe en gran parte al cumplimiento de los indicadores, lo que obliga al PNUD a definir nuevos frentes de trabajo.

Tabla 4. Variación de número e indicadores en cada efecto

Efecto		2008	2012	2013
1	Capacidades nacionales, regionales y locales consolidadas para el logro de los ODM y la reducción de los niveles de pobreza y desigualdad	8	3	4
2	Capacidades nacionales consolidadas para promover la sostenibilidad ambiental, el manejo integral de riesgos y desastres y la planeación territorial sostenible	10	5	5
3	Capacidades locales, regionales y nacionales, desarrolladas como ejercicio de la ciudadanía política	9	2	2
5	Apoyo a la reforma del sistema político y electoral mediante proyectos de diálogo político, técnico y social	10	5	3
6	Procesos sociales e institucionales para la transformación no violenta de conflictos y la construcción de paz, son promovidos con énfasis en el fortalecimiento de capacidades locales para la paz y el desarrollo rural	36	2	4
7	Se empodera social, política y económicamente a las poblaciones vulnerables, excluidas y afectadas por la situación de violencia interna a raíz del conflicto con los grupos armados ilegales.	14	2	2
8	Las víctimas y sus organizaciones tienen acceso a mecanismos para garantizar sus derechos a la verdad, justicia y reparación; garantía de no repetición; y reconciliación, bajo el marco de parámetros internacionales y una perspectiva de derechos humanos.	27	3	6
TOTAL		114	22	26

No es claro por qué el PNUD decide eliminar de un año a otro ciertos indicadores donde aún no han cumplido la meta. Este fenómeno es evidente en:

1. El efecto 1 el indicador: “Número de territorios que cuentan con herramientas para el seguimiento de los ODMs” según el ROAR 2012, hay un avance parcial, pues únicamente 2 territorios contaban con herramientas de seguimiento, y en 2013 ese indicador desaparece.
2. El efecto 8 el indicador: “Tasa de víctimas que tienen acceso a medidas de reparación integral” en el ROAR 2012 se afirma que según cifras oficiales, el 31%

de las víctimas tenían acceso a medidas de reparación, un avance parcial en el indicador. Sin embargo, en 2013 a este indicador no se le hizo seguimiento.

Por otro lado, se observa que algunos indicadores se definen en una medida, pero los resultados se muestran en métricas diferentes, lo que dificulta hacer seguimiento y verificar el cumplimiento de las metas. Tal es el caso de:

1. En el efecto 3: “% de reducción del consumo de Sustancias Agotadoras de la Capa de Ozono (SAOs) en la industrial nacional” cuyo resultado, según el ROAR 2013, es “2791,72 toneladas”.
2. En el efecto 1: “Número de instituciones nacionales y territoriales fortalecidas para la toma de decisiones públicas locales que promuevan el logro de los ODM e implementen metodologías MAF” cuyo resultado, según el ROAR 2013, es “El 100% de los departamentos y ciudades focalizadas han implementado políticas públicas y estrategias para el logro de los ODM”

De los 26 indicadores que evalúan el avance del PNUD en sus 7 efectos, en 2013 podemos concluir que de las 8 categorías⁸ que definen a un indicador como SMART: 1 indicador cumple con 2 categorías, 6 con 3, y 4 con 4. Lo anterior indica que el 42% de los indicadores no son SMART (ver anexo 4).

Aún así, es importante destacar que existen indicadores que permiten ser medibles y hacer seguimiento en el tiempo, por ejemplo en el efecto 8:

1. “Número de entidades nacionales y locales que implementan medidas de protección integral, modelos de restitución, mesas de participación, comités y unidades de atención previstas en la ley de víctimas a partir de iniciativas del SNU”
2. “Número de víctimas que, con apoyo del PNUD, tienen acceso a la justicia y participan en diligencias procesales relacionadas con Justicia Transicional”

Donde los logros que evidencia el PNUD, según el ROAR 2013, son 10 entidades a nivel nacional que implementan medidas de protección integral, modelos de restitución, mesas de participación, comités y unidades de atención previstas en la ley; y 6.833 víctimas que tienen acceso a la justicia y participan en diligencias procesales relacionadas con Justicia Transicional.

⁸ Fueron definidas las siguientes categorías: Contar con línea de base, que sea medible, claro, concreto, relevante, temporal, alcanzable y que sea claro el aporte del PNUD en el cumplimiento de dicho indicador.

Sin embargo, no es claro que gracias al PNUD ese número de víctimas tengan acceso a la justicia, y que además del apoyo del PNUD, tenga una participación determinante la articulación interinstitucional entre la Fiscalía General de la Nación, la Defensoría del Pueblo y la Unidad para las Víctimas.

Por otro lado, es importante notar que únicamente existen 2 indicadores que no han sido modificados por el PNUD desde 2008: el efecto 7, donde lo que se hizo fue dividir el indicador en 2:

“Se empodera social, política y económicamente a las poblaciones vulnerables, excluidas y afectadas por la situación de violencia interna a raíz del conflicto con grupos armados ilegales”

Pasó a ser:

1. “Empoderamiento económico de las poblaciones excluidas y afectadas por el conflicto armado y la situación humanitaria (mujeres, jóvenes, campesinos, víctimas, Afrodescendientes, indígenas) para mejorar sus condiciones de vida”.
2. “Empoderamiento social y político de las poblaciones excluidas y afectadas por el conflicto armado y la situación humanitaria (mujeres, jóvenes, campesinos, víctimas, Afrodescendientes, indígenas).

Frente a estas debilidades manifiestas en los indicadores del PNUD, una evaluación de resultados sigue siendo posible, pero los insumos más importantes de la misma son entonces los de tipo cualitativo. Entre ellos se destaca especialmente la riqueza de los ROARS, que contienen información de contexto y que preguntan específicamente sobre la implicación del PNUD en el logro de los resultados. Evidentemente una sola fuente no es suficiente, por eso es necesario estudiar y conectar otras; información secundaria, entrevistas y encuestas.

Efecto 1. Capacidades nacionales, regionales y locales consolidadas para el logro de los ODMS y la reducción de los niveles de pobreza y desigualdad.

El informe final de evaluación del programa Fortalecimiento de las Capacidades Locales para la Integración Productiva de la Población en Situación de Pobreza y Vulnerabilidad-Proyecto de Desarrollo Económico Incluyente, calificó de forma positiva los negocios inclusivos como generadores de participación del sector privado en el proceso de fortalecimiento de las capacidades productivas. Del total de beneficiados, el 21% de los participantes se consideran como desplazados y el 35% están en condiciones de extrema pobreza. (2013, p. 4)

El PNUD ha contribuido a que 165 personas accedan a bienes y servicios públicos en seguridad alimentaria, salud, educación y vivienda. 43.749 cuentan con rutas de

generación de ingresos y empleo (ROAR, 2013). Es importante destacar la articulación que el PNUD ha logrado con la ANSPE, lo que ha contribuido al desarrollo de iniciativas conjuntas para el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias en pobreza extrema.

Esta evaluación puede afirmar que existe una contribución destacable al logro de los ODMS, respaldada por los logros alcanzados en los proyectos implementados, así como en el reconocimiento de esta loable tarea por parte de los aliados del PNUD y contrapartes del Gobierno Nacional. (Ver Anexo 10, afirmaciones 41-49)

Efecto 2. Capacidades nacionales consolidadas para promover la sostenibilidad ambiental, el manejo integral de riesgos y desastres y la planeación territorial sostenible

Durante las entrevistas con el equipo interno, se destacaron programas como Incorporación de Biodiversidad en el Paisaje Cafetero y la Conservación Biodiversidad Paisaje Minería, orientados a generar sostenibilidad en sectores que pueden ser de alto impacto. Así mismo, el proyecto Mitigation Actions Plans and Scenarios - Bajo en Carbono es clave en el deseo del Gobierno Nacional de la adhesión de Colombia a OCDE. Por su parte, la iniciativa Territorios Sostenibles y Adaptados construye resiliencia en el territorio, tema principal en el nuevo Plan Estratégico del PNUD 2014-2017.

A partir de la información recolectada es posible evidenciar el éxito del PNUD en el posicionamiento del tema ambiental en Colombia, el cual no contaba en años anteriores con un escenario favorable para un debate técnico fortalecido. Actualmente es posible demostrar un mayor avance en los temas ambientales y mayores oportunidades en generación de efectos en el mediano y largo plazo. (Ver Anexo 10, afirmaciones 54-59)

Oucome 3. Capacidades locales, regionales y nacionales desarrolladas como también el ejercicio de la ciudadanía política

A través de este efecto, el PNUD, en un trabajo destacable en alianza con el ICBF, ha contribuido a la asistencia técnica para 100 municipios priorizados por el ICBF y 64 no priorizados, con una cobertura nacional del 14,8%. Además se ha desarrollado un acompañamiento integral al fortalecimiento del Sistema de Bienestar Familiar en los ejes de ciclo de políticas públicas territoriales, Consejos de Política Social CPS (en 150 territorios: 136 municipios y 14 gobernaciones. 120 en total con Planes de Acción) y fortalecimiento de capacidades de los equipos territoriales del SNBF.

6 gobiernos locales han sido acompañados en procesos de transparencia, rendición de cuentas y veedurías ciudadanas. Se han validado y publicado metodologías sobre este tema, lo que se ha visto reflejado en mayor control por parte de la ciudadanía y en procesos de rendición de cuentas más transparentes. (ROAR, 2013)

Por los efectos alcanzados, el PNUD contribuye a una mejor gestión pública en el país a partir del trabajo en equipo con instituciones estatales. (Ver Anexo 10, afirmaciones 60-65)

Efecto 5. Apoyo a la reforma del sistema político y electoral mediante proyectos de diálogo político, técnico y social

Hay evidencias destacables de la contribución del PNUD en el fortalecimiento democrático. (Ver Anexo 10, afirmaciones 66-70)

El PNUD ha contribuido a la generación de conocimiento técnico a partir de publicaciones como el Análisis de impacto sobre la Ley de Cuotas *La cuota, paso lento pero seguro*; la construcción del ranking de mujeres y hombres de partidos políticos; la creación de 2 instancias para la mujer en partidos políticos (7 de 10 partidos cuentan con esa instancia) y el apoyo en el desarrollo junto con Congreso Visible, de la plataforma “Candidatos Visibles. (ROAR, 2013)

Efecto 6. Procesos sociales e institucionales para la transformación no violenta de conflictos y la construcción de paz son promovidos con énfasis en el fortalecimiento de capacidades locales para la paz y el desarrollo rural

El PNUD ha contribuido al incremento de las capacidades para la paz a nivel local a través de la formulación e implementación participativa de 33 políticas públicas, (Ver Anexo 10, afirmación 36) acompañamiento a 63 espacios de diálogo permanente entre organizaciones de la sociedad civil y la institucionalidad, involucrando 115 redes de asociaciones de víctimas; apoyo a 43 instituciones locales para que implementen políticas planes y programas de mitigación a los efectos del conflicto armado (ROAR, 2013)

Se logró la participación de 4.617 organizaciones y movimientos sociales del país, para presentar más de 3.000 propuestas a la Mesa de Conversaciones de la Habana. Lo cual refleja el poder de convocatoria del PNUD en su trabajo con organizaciones sociales. (Ver Anexo 10, afirmaciones 22, 23, 24 y 25)

Efecto 7. Se empodera social, política y económicamente a las poblaciones vulnerables excluidas y afectadas por la situación de violencia interna, a raíz del conflicto con los grupos armados ilegales

Según la Evaluación Final del Programa Conjunto Fortalecimiento de Capacidades Locales para la Construcción de la Paz en el Departamento de Nariño, en 2013 esta iniciativa intentó construir paz en medio del conflicto armado. Este Programa Conjunto, coordinado por el PNUD, ha logrado cambios importantes hacia el fortalecimiento de la institucionalidad democrática, la transformación pacífica de conflictos y la promoción de la convivencia y la reconciliación.

También se destacan avances considerables con los cabildos indígenas y consejos comunitarios, en términos de madurez, capacidad de gestión y agendas claras, así como el fortalecimiento a las mujeres y sus organizaciones que ha permitido mejorar la política pública de igualdad y la capacidad de acción. El PNUD ha contribuido a la puesta en marcha de la política de igualdad departamental en varios municipios, y a la creación de veedurías para traducir las políticas de género en planes de desarrollo y en la creación de Oficinas de la Mujer. No obstante, no han sido operativas las rutas de atención de Violencias Basadas en Género.

Efecto 8: Las víctimas y sus organizaciones tienen acceso a mecanismos para garantizar sus derechos a la verdad, justicia y reparación, garantía de no repetición y reconciliación; bajo el marco de derechos internacionales y una perspectiva de derechos humanos

En este efecto se puede destacar el trabajo realizado por el PNUD en su contribución a la protección de víctimas, en el marco de la política pública nacional en DDHH y DIH, en la aplicación de la Ley de Desarme, Desmovilización y Reintegración. Además se destaca la activa participación del PNUD en la creación del Fondo de Justicia Transicional como instrumento de apoyo para el adecuado cumplimiento de la Ley de Víctimas.

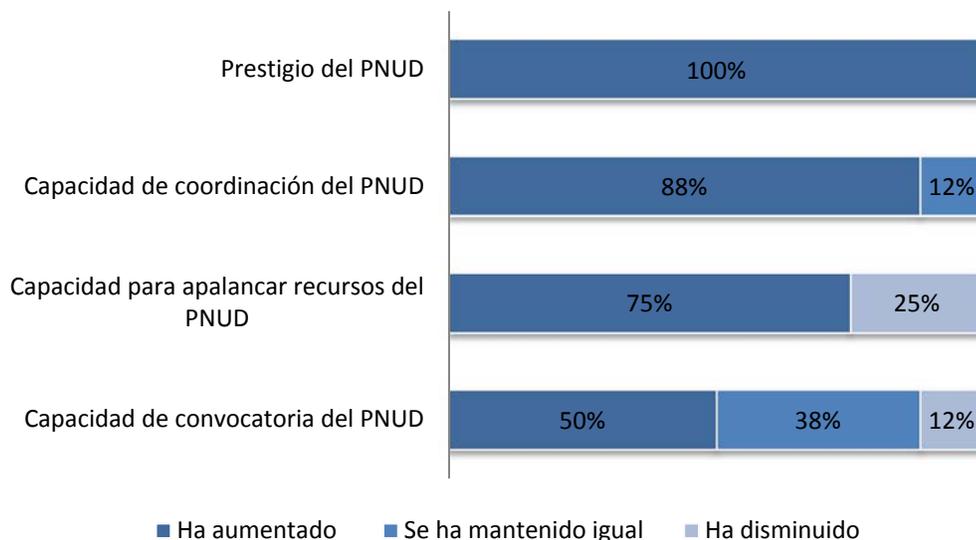
También se destaca el trabajo realizado junto con el Ministerio de Trabajo, orientado hacia el empoderamiento económico de las víctimas mediante la implementación de rutas de empleo rural y urbano, construyendo herramientas para la caracterización socio laboral y de perfiles productivos territoriales.

A partir del trabajo realizado en estos últimos tres efectos, el PNUD ha desempeñado un rol de contribución a Gobierno Nacional en el trabajo con las víctimas del conflicto armado, que ha contribuido a la generación de experticia técnica en este tema y ha permitido la preparación de la Agencia para un nuevo contexto de un posible acuerdo para la paz, donde la cooperación debe transformarse para dar respuesta a las nuevas necesidades del país. (Ver Anexo 10, afirmaciones 71-81).

5.5 Resultados de entrevistas personales, talleres y entrevistas telefónicas

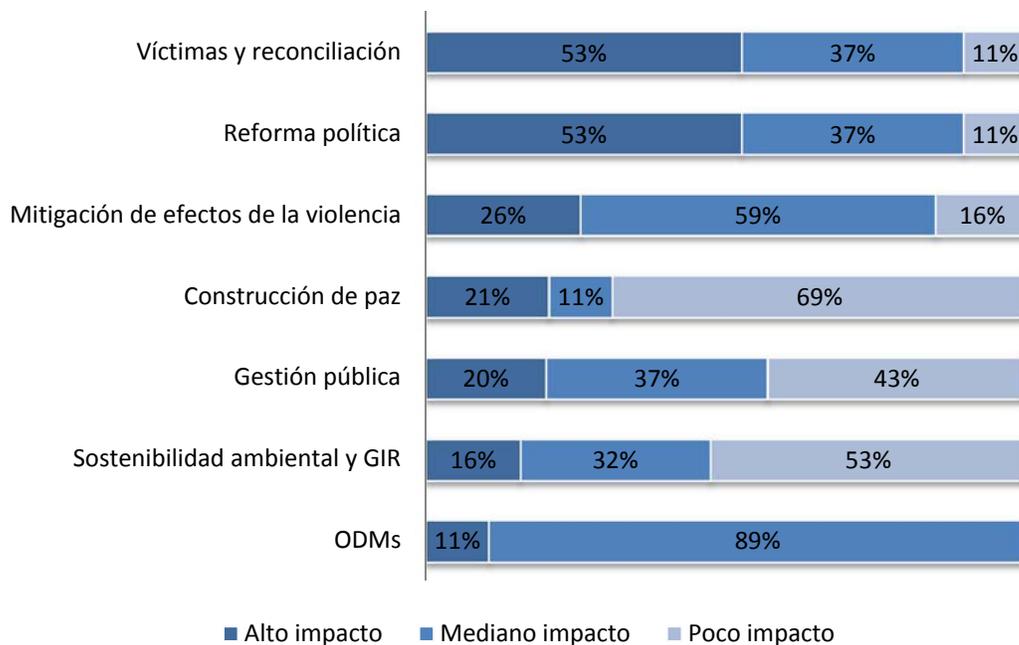
En los diálogos internos se logró la interlocución con 35 personas a través de 3 talleres y 13 entrevistas presenciales. En estos ejercicios es generalizada la opinión acerca del aumento del prestigio del PNUD como agencia de cooperación en Colombia. El 88% reconocieron que la coordinación interna del PNUD para la ejecución de los proyectos de cooperación ha aumentado. El 75% identificaron una mejora en la capacidad del PNUD en el apalancamiento de recursos. En menor medida (el 50%) reconocen que la capacidad de convocatoria ha crecido.

Gráfico 1. En el tiempo que lleva trabajando en el PNUD los siguientes atributos han aumentado, mantenido igual o disminuido



Al preguntar por la generación de efectos de cada uno de los resultados, según la percepción del equipo interno del PNUD, los efectos 8 y 5 son considerados como los principales generadores de alta contribución.

Gráfico 2. Resultados según generación de mayor contribución



Los resultados de los diálogos internos identifican 3 resultados (6, 3 y 2) relacionadas con construcción de paz, gestión pública y sostenibilidad ambiental, y GIR, que presentan una oportunidad importante de alcanzar mayor impacto sobre la población beneficiada. Es preciso leer sus logros desde otra dimensión del avance del CPD; el posicionamiento exitoso de temas en la agenda del país.

Dentro de la calificación sobre contribuciones generadas, el resultado 1, orientado a la generación de capacidades nacionales, regionales y locales consolidadas para el logro de los ODM y la reducción de los niveles de pobreza y desigualdad, no recibió calificaciones correspondientes a impacto bajo.

Es destacable su importancia teniendo en cuenta que es una de las iniciativas bandera del PNUD con mayor apropiación por parte del Gobierno Nacional. Gracias a la institucionalidad nacional creada, a las acciones gubernamentales y al aporte del PNUD para el cumplimiento de las metas establecidas, Colombia asiste a la reducción de la pobreza extrema que en 2008 era de 16,4% y en 2012 llegó a 10,4%, y a la línea de pobreza que en estos mismos años pasó de 42% a 32,5%, según datos de la Gran Encuesta Integrada de Hogares 2008-2012 del DANE.

En el diálogo con el equipo interno del PNUD se identificaron una serie de lecciones aprendidas a partir de preguntas abiertas. En ellas se identifican 3 temas que concentran el 54% de las respuestas (Ver Anexo 8):

i). Falta de efectos tangibles de los resultados, es decir, transformaciones evidentes en las condiciones de desarrollo de la población: “Hay una gran deficiencia en la sistematización de las actividades normales de los centros y en el seguimiento a las unidades productivas apoyadas y a las personas que han logrado vincularse laboralmente con alguna empresa. Todos los centros están enfocados en aumentar su cobertura, más no en profundizar sus esfuerzos con los usuarios existentes”⁹

ii). Necesidad de mayores intervenciones transversales que posibiliten la llegada de las áreas en conjunto a un territorio, para brindar una solución integral:

“Debe haber una relación más estrecha entre las áreas, más en visión estratégica, pero también programáticamente. Incluso la presencia territorial está dividida. Ahora hay regiones por área, hay una distribución territorial que, si bien la gerencia ha tratado de homogenizar, no se ha logrado totalmente en la práctica. Cada área empieza a liderar la agenda en su territorio y, si bien hay un trabajo entre áreas, no es de forma programática. El

⁹ Evaluación de medio término “Fortalecimiento de las capacidades locales para la integración productiva de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad – Proyecto Desarrollo Económico Incluyente” (2013)

fortalecimiento del rol de los coordinadores territoriales es una oportunidad importante para fortalecer esta integralidad.” (Entrevista interna #10)

iii.) La importancia de una mayor capacidad de seguimiento a los proyectos para su continuidad.

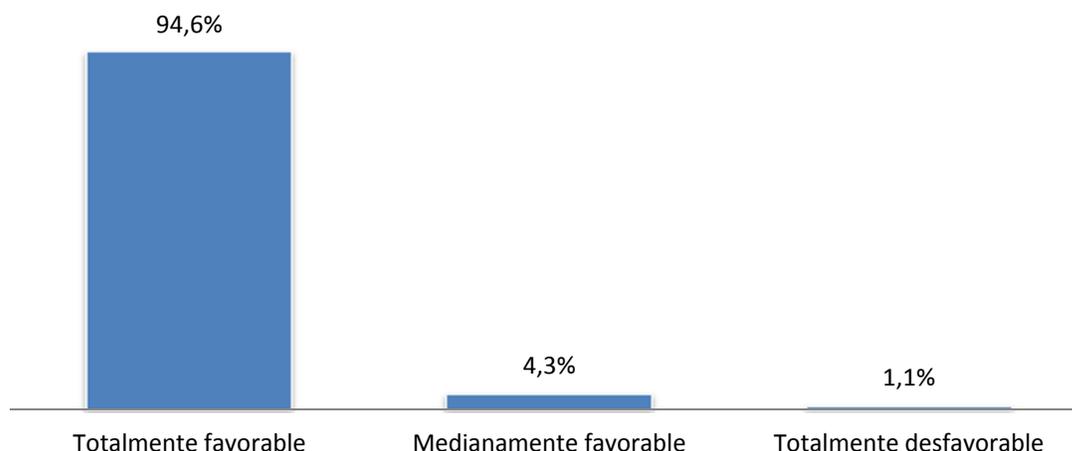
En cuanto al tema de transversalidad e integración de las áreas, es importante destacar el inicio del Nuevo Programa de Paz: Alianzas Territoriales para la Paz y el Desarrollo, que se diseña a partir de la idea de una participación de todas las áreas para la construcción de paz desde el territorio.

Resultados diálogo con actores externos

Se hicieron entrevistas presenciales a 8 contrapartes del Gobierno Nacional y 92 personas vía telefónica, aliadas del PNUD en los diferentes proyectos. Dentro de este universo, el 67% de los aliados corresponden a organizaciones o asociaciones en territorio, el 18% a entidades públicas del nivel territorial y el 14% del nivel central.

En general, el 94,6% de las personas entrevistadas telefónicamente tienen una imagen totalmente favorable del PNUD.

Gráfico 3. Imagen favorable del PNUD



Respecto a los servicios ofrecidos desde una perspectiva de cooperación técnica, los aliados se sienten totalmente satisfechos con: i) el trato del equipo del PNUD, ii) las metodologías de trabajo implementadas, iii) la capacidad operativa, iv) la alineación de las iniciativas del PNUD con los planes de desarrollo local y nacional y v) el acompañamiento durante el desarrollo de los proyectos.

Se identificaron 4 temas que si bien no generan total insatisfacción sí son susceptibles de mejora. Estos son, en primer lugar la asistencia técnica durante el diseño y ejecución del proyecto, lo cual exigiría la presencia del PNUD en la fase de planificación así como un adecuado acompañamiento en su cierre que garantice la transferencia de conocimiento:

“Los programas que lidera el PNUD son muy buenos pero no hay apropiación territorial, pues las mismas comunidades lo manifiestan. Muchas veces la intervención del PNUD no es tan eficiente. Si las comunidades no sienten que los proyectos les van a servir ese es el problema. Llega Naciones Unidas, hace un proyecto y luego se van todos los asesores y queda eso en el aire, es grave. Esos proyectos a veces hacen más mal que bien, y las comunidades lo han manifestado así. Se crean expectativas muy grandes.” (Entrevista con contraparte del Gobierno #4)

Gráfico 4. Nivel de satisfacción con los servicios recibidos en la COOPERACIÓN TÉCNICA



En este tema de cooperación técnica es importante destacar como ejemplo de alineación con las lógicas del desarrollo en territorio, la congruencia del Programa Fortalecimiento de capacidades Locales para la Construcción de la Paz en el Departamento de Nariño. El informe final de este programa indica como gran acierto la inserción de esta acción en las

lógicas de desarrollo existentes en el departamento (especialmente su Plan Departamental 2008-2011, lo que asegura un alto grado de sostenibilidad).

Asimismo, iniciativas como las de Conocimiento Tradicional, según su evaluación final, han incidido en Planes de Desarrollo de los municipios de Túquerres y Nuquí, los cuales han incorporado elementos del Conocimiento Tradicional asociado a la Biodiversidad.

Igualmente, la alineación entre el PND 2010- 2014 y el CPD es muestra de la capacidad de coherencia con la planificación nacional, lo cual representa una oportunidad importante para la sostenibilidad de las iniciativas.

Las acciones que tienen mayor posibilidad de ser **replicadas**, según mayor mención, son: la construcción de políticas públicas, el acompañamiento a las víctimas, el apoyo a comunidades en territorio y el fortalecimiento en temas ambientales, y la gobernabilidad.¹⁰

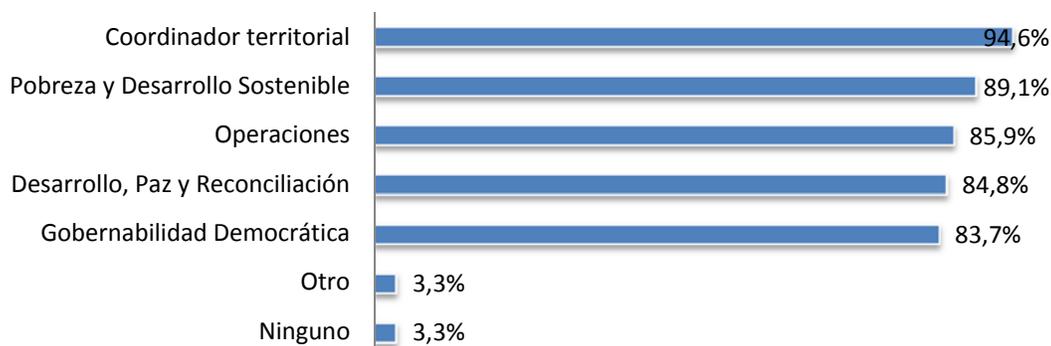
Tabla 5. Experiencias que han sido o tienen el potencial de ser replicadas

Tema	No. de entrevistas	%
Construcción y formulación de políticas públicas	29	31,60%
Acompañamiento a las víctimas	23	25,00%
Apoyo a las comunidades	16	17,40%
Fortalecimiento en temas ambientales	5	5,40%
Gobernabilidad	5	5,50%
No sabe	9	9,80%
Otros	5	5,50%
Total	92	100%

Si abordamos el tema de **comunicación** entre aliados y PNUD, los resultados en las entrevistas evidenciaron que el mayor nivel de comunicación se mantiene con el coordinador territorial, aunque no es bajo el porcentaje de aliados que se comunican con las áreas programáticas del PNUD y con aquella relacionada con el tema operativo y de adquisiciones.

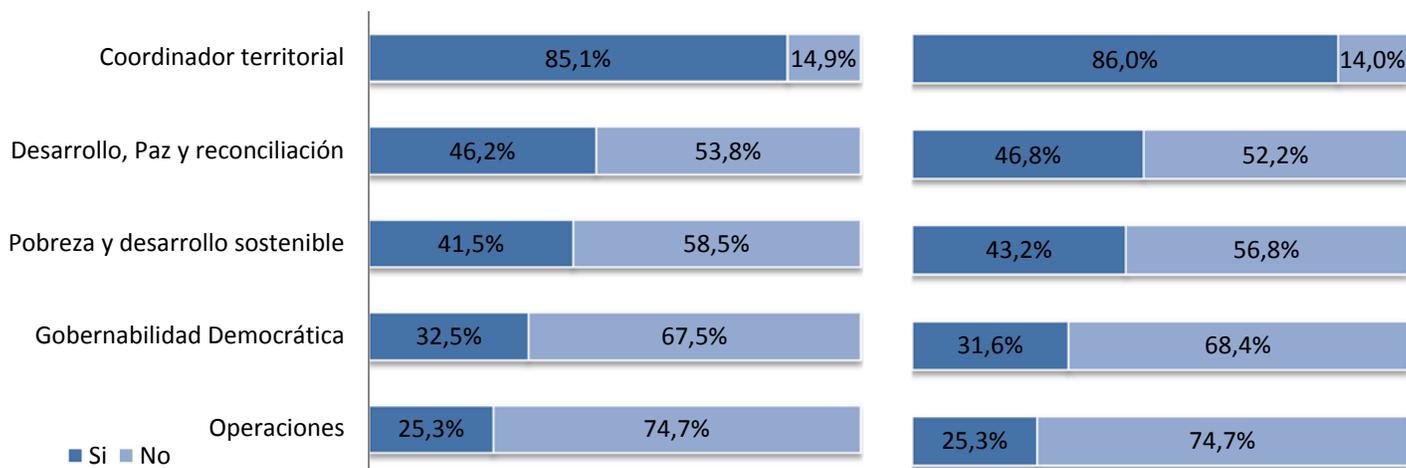
¹⁰ Ver Matriz de Afirmaciones Centrales.

Gráfico 5. Tiene comunicación con



La información proporcionada por el coordinador territorial es calificada como clara y pertinente. En el caso de las demás áreas evaluadas, los porcentajes de favorabilidad frente a su respuesta son considerablemente menores.

Gráfico 6. La respuesta es clara vs es pertinente según área del PNUD



Desde la perspectiva de los aliados, las **transformaciones generadas en las condiciones de desarrollo** del territorio intervenido se evidencian -en su orden- en: el fortalecimiento organizativo e institucional, la formación de liderazgos, el apoyo a las víctimas del conflicto armado, y la elaboración de proyectos y políticas públicas. El efecto consignado en varias evaluaciones a los proyectos así lo registra.

El Programa, Mitigation, Action Plans and Scenarios, contribuyó al fortalecimiento de las capacidades institucionales de los ministerios sectoriales, así como en la construcción de fundamentos técnicos en la mitigación del cambio climático. Impactos similares se

observaron en el Instituto Colombiano de Bienestar familiar, según los informes anuales orientados a resultados (ROAR 2011-2013).

Para el tema de la formación de liderazgos, este mismo informe señala la promoción de campañas ciudadanas para promover la responsabilidad política y la apertura de espacios de encuentro de la sociedad civil en temas importantes como los diálogos de paz en la Habana. Así mismo, durante el período de análisis, el PNUD participó en las primeras versiones del proyecto de Ley de desarrollo rural y la Ley de víctimas y restitución de tierras.

Tabla 6. Transformaciones en las condiciones de desarrollo del territorio donde se llevó a cabo la(s) iniciativa(s)

Tema	No. de entrevistas	%
Fortalecimiento organizativo e institucional a nivel territorial	28	30,43%
Formación en liderazgo	19	20,65%
Apoyo a las víctimas	8	8,70%
Elaboración de proyectos y proyección en políticas públicas	7	7,60%
Fortalecimiento de capacidades	5	5,43%
Gobernabilidad	4	4,35%
No se evidencian transformaciones	12	13,04%
Otros	9	9,77%
Total	92	100%

De cara a la formulación de un nuevo CPD, se indagó por los temas sobre los cuales debe focalizarse el PNUD. Los porcentajes de respuesta, en su orden, se concentraron en: i) Post-Conflicto: desarrollo, paz y reconciliación; ii) mitigación y adaptación al cambio climático; iii) pobreza, educación y equidad; iv) ordenamiento territorial y v) gobernabilidad.

Las entrevistas externas sugieren seis temas que el PNUD podría mejorar:

1. Continuidad en los proyectos.
2. Mejorar los sistemas de comunicación y tiempos de respuestas.

3. Mayor cobertura y presencia territorial.
4. Agilidad en procesos de presupuestos, ejecución y contratación.
5. Divulgación de proyectos y de experiencias territoriales.
6. Mayor capacidad operativa.

De este listado, se repite con más frecuencia en las entrevistas las afirmaciones 2, 3 y 6, lo cual envía una señal alrededor de los procedimientos burocráticos internos. Las afirmaciones 2 y 5 apuntan a la necesidad de desarrollar estrategias sistemáticas de manejo del conocimiento.

La afirmación 1 está asociada a toda la problemática de los mecanismos de salida y continuidad de la política, lo que conduce a la pregunta: ¿qué caracteriza los programas sostenibles frente a los que no lo son? Ejemplo de esto es el Proyecto de Desarrollo Económico Incluyente, cuya evaluación registra la necesidad de repensar el modelo conceptual en aras a su sostenibilidad de largo plazo. (Ver Anexo 10, afirmaciones 50, 51, 52 y 53)

De otra parte, al revisar los resultados en conjunto, tanto de las entrevistas internas como las externas, se puede identificar el prestigio (Ver Anexo 10, afirmaciones 6, 7 y 8) y la imparcialidad del PNUD (Ver Anexo 10, afirmaciones 26, 27, 28 y 29) como dos atributos importantes de su valor agregado. Hay evidencia documental que también respalda ampliamente esta percepción. Destacan, por el ejemplo, los niveles de interlocución del PNUD con organizaciones de orden nacional y territorial en el fortalecimiento del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, en la amplia convocatoria (Ver Anexo 10, afirmaciones 22, 23, 24 y 25) a la sociedad civil para formular propuestas en las mesas de negociaciones de la Habana, y en el diálogo con organizaciones políticas para mejorar los niveles de representación de las poblaciones y de transparencia en general.

5.6. Resultados en materia de interagencialidad:

Esta evaluación considera importante destacar un tema que, si bien surgió en las entrevistas internas, tuvo mayor alcance en los ejercicios externos; el trabajo interagencial. En efecto, el gran potencial para este trabajo ha recibido atención dentro de evaluaciones internas, como el ya mencionado Programa de Seguridad Alimentaria en Chocó "La estructura e instancias del PC hicieron visible la necesidad y la eficiencia al trabajar en una dinámica interagencial e interinstitucional, en la búsqueda de objetivos comunes, donde lo específico de cada uno se pone en función de un propósito colectivo." (p.43). Este mismo informe señaló un eficiente resultado del trabajo conjunto de las agencias, actuando de manera concertada.

Así mismo, el ROAR del año 2012 reconocía una ventaja importante en el trabajo interagencial para ingresar a territorio:

“En este caso particular la articulación entre las 5 Agencias participantes (PMA, UNICEF, FAO, OMS/OPS y PNUD), con los administradores locales y organizaciones étnico-territoriales, ha sido determinante para aumentar el impacto de la intervención y las acciones efectivas en torno a la Seguridad Alimentaria y Nutricional del Departamento del Chocó, por lo tanto se destaca la efectividad de los programas conjuntos en esta área porque suma la experiencia y el conocimiento específico de cada una de las Agencias y vincula en este ejercicio la participación de la contraparte evitando la duplicación y en algunos casos la atomización de acciones aisladas en el territorio” (ROAR, 2012)

El siguiente cuadro recoge un número significativo de proyecto y actividades en donde el PNUD actuó en coordinación con otras agencias del Sistema de Naciones Unidas SNU.

Cuadro 2. Proyectos implementados a través de trabajo interagencial

Objetivo	Nombre del Proyecto y agencias involucradas	Actividad
ODM	Programa conjunto de seguridad alimentaria del Chocó (FAO, OPS/OMS, PMA, PNUD, UNICEF)	Efectos favorables sobre 3.000 familias, en 9 municipios y 58 comunidades.
ODM	El PMA, OPS, FAO, UNICEF, PNUD, OIM, liderados por ONU Hábitat	Asesoría a entidades territoriales para que formulen y ejecuten políticas y planes para entornos dignos, en materia de salud y vivienda. Este programa sirvió para ayudar a la caracterización de la población Emberá Catío por la Dirección Territorial de Salud de Córdoba
ODM empleabilidad	PNUD, el ACNUR, la FAO, el PMA y la CEPAL.	Asesoramiento al CONPES 3616: Lineamientos de la Política de Generación de Ingresos para la Población en Situación de Pobreza Extrema y/o Desplazamiento
El Eje tiene como resultado esperado <i>fortalecer las capacidades nacionales, regionales y locales para la gestión integral del territorio, con énfasis en sostenibilidad ambiental y gestión integral del riesgo.</i>	Programa conjunto para la respuesta del Sistema de Naciones Unidas SNU al fenómeno de la Niña 2010-2011 UNICEF, PNUD, OPS/OMS, FAO, OIM y OCHA	Ayuda a la instrumentación de Planes de Gestión de Riesgo Departamentales, y desarrollo de capacidades institucionales en materia de desarrollo sostenible. Fortalecimiento de capacidades en entidades como ICA, Corpoica y Codechocó. Fortalecimiento de la sociedad civil en materia

		ambiental.
Construcción de política pública	PNUD, OACNUDH, ONUMUJERES, OCHA, UNFPA, UNICEF, UNODC	Conferencia Internacional de DDHH y DIH, y proceso nacional y regional de construcción participativa de la política pública
	ACNUR y PNUD	Transitional Solutions Initiatives, que busca desarrollar soluciones sostenibles para la población desplazada

Los proyectos del Sistema de Naciones Unidas aquí relacionados, en los que participó el PNUD, se enmarcan dentro del criterio de pertinencia puesto que se encuentran alineados con prioridades de la política pública colombiana, el logro de los ODMs, la construcción de capacidades en materia ambiental y el manejo integral del riesgo y la ayuda a las víctimas del conflicto. Es claro, que al menos en materia de construcción de capacidades para la gestión del riesgo, las Gobernaciones de Colombia en donde el PNUD hizo presencia, tienen una mejor capacidad para la atención de situaciones sobrevinientes.

En materia de eficiencia, al menos en la fase de planeación, hubo en buena parte de los proyectos elementos de coordinación interagencial. En la fase de desarrollo y seguimiento esta coordinación es menos evidente. Lo anterior tiene relación con la necesidad de desarrollar mecanismos, tales como indicadores medibles y el establecimiento de líneas de base para posteriores evaluaciones de avance, resultados e impactos.

En los temas de construcción de capacidad a través de la formación, es importante aprender a reconocer los efectos de los diferentes ejercicios realizados por el PNUD. Sería difícil asegurar que la celebración de una conferencia sobre DDHH y DIH en sí misma llegue a modificar las condiciones de desarrollo respecto de este sensible tema. Acciones como estas deben ser vistas dentro de un conjunto de otras acciones, no sólo del PNUD, sino de la cooperación internacional y la sociedad civil. Dichas acciones han venido ganando terreno a lo largo de esta década en los temas mencionados.

De igual manera, a pesar de ser loable el esfuerzo mostrado por el Programa conjunto de seguridad alimentaria en el Chocó, es difícil, sin realizar un examen más detallado de la construcción de capacidades que de él se deriva, emitir algún tipo de evaluación en términos de sus efectos en las condiciones de desarrollo de la zona, pues un análisis tal supera el alcance del presente estudio.

El papel del PNUD como líder del Sistema de Naciones Unidas puede ser en mayor medida aprovechado para abrir más oportunidades a las demás agencias del sistema. Si bien es cierto que existe una coordinación más estrecha con agencias como ACNUR, ONUmujeres, UNFPA y OCHA, es pertinente ampliar el marco de la coordinación

interagencial a ONUDI y FAO, por ejemplo, así como planear desde el principio de las intervenciones territoriales el rol interagencial. (Ver Anexo 10, afirmación 91)

Se destaca el esfuerzo de las agencias del SNU por participar en una sola iniciativa de forma coordinada, sin embargo la evaluación de iniciativas de la Ventana de prevención de Conflictos y Construcción de Paz (fortalecimiento de capacidades locales en Nariño) evidencia aún una dificultad del SNU por materializar su voluntad de trabajo interagencial, plasmada formalmente cuando se diseña el proyecto. (Ver Anexo 10, afirmaciones 88, 89, 90, 91 y 92)

“Cuando en el diseño se define una estrategia multienfoque, es importante especificar el valor agregado de cada uno, así como la complementariedad entre ellos y el rol que jugará cada agencia en su implementación conjunta [...] La autonomía de cada agencia con su propio mandato, estructura y cultura organizacional no siempre facilita el diálogo y consenso interagencial. Con estos límites estructurales ¿cómo trascender hacia una cultura institucional capaz de ceder espacios y supeditar su visibilidad individual en beneficio de una acción colectiva más eficaz? Este es sin duda un gran reto a alcanzar para que el proyecto Una sola ONU se consolide”. (Evaluación Programa Fortalecimiento de capacidades locales en Nariño, 2013)

El Gobierno colombiano no ve con claridad el trabajo interagencial y aspira a que éste se encuentre presente no sólo desde el diseño de las intervenciones, sino en el acompañamiento y seguimiento de los procesos de ejecución. Aunque aspirar a un Delivery as One puede ser difícil, en el caso de Colombia sí se puede aspirar a lograr mayores niveles de coordinación interagencial. En ese orden de ideas, se ha recomendado acotar el trabajo de la UNDAF a unos productos en donde estas intervenciones se puedan realizar más fácilmente.

5.7 Resultados en materia de género

Con el fin de alcanzar resultados tangibles relacionados con la equidad de género, el PNUD ha desarrollado estrategias transversales en toda la cadena de efectos estratégicos del CPD. En el terreno de la participación en política, en 2011 acompañó, a través de insumos técnicos y de la creación de espacios de diálogo¹¹, la elaboración de la Ley Estatutaria 1475 sobre la organización y el funcionamiento de los partidos políticos. Esta ley incluye una cuota mínima de 30% en la conformación de las listas de cada partido, haciendo que aumentara en 200% frente a 2007, el número de candidatas en las elecciones para alcaldía, consejos, gobernaciones y asambleas.

En 2012, el PNUD reportó haber logrado efectos tangibles para la equidad de género en los siguientes escenarios: empleabilidad y activación de rutas de generación de ingresos, participación política, recuperación del conocimiento tradicional, protección de los

¹¹ Ver ROAR 2011

derechos humanos, acciones afirmativas hacia la mujer en el terreno político y atención de poblaciones, construcción de capacidades para reducir la violencia de género, e incorporación de los temas de género en las mesas de diálogo en la Habana.

Para el tema de empleabilidad, las acciones específicas del PNUD fueron la aprobación 109 microcréditos de, en promedio, US\$ 1.500, para fortalecer unidades productivas de mujeres; el direccionamiento de 14,496 mujeres dentro de rutas de restitución de ingresos; y la entrega de 125 kits de implementos para la producción de artesanías, entregados a mujeres indígenas de la etnia Wounan.

En el marco de procesos de sensibilización, se fortalecieron las capacidades nacionales y locales para la construcción de indicadores de género en el marco laboral, ocupacional y de desigualdad. Sensibilizando a la academia, los gobiernos y la población, en la recolección y uso de esta información¹². También se capacitaron actores de la Red de Observatorios del Mercado de Trabajo en temas de Género y Empleo, para el análisis del mercado laboral desde esta perspectiva.

Los temas ambientales han sido núcleo del trabajo del PNUD con las mujeres. Dentro de estos se destacan la recuperación del conocimiento tradicional asociado a la agrobiodiversidad con organizaciones de mujeres en Nariño y Amazonas, los cuales han estado acompañados de estrategias para cerrar la brecha de ingreso en comunidades de las zonas piloto de Tarapacá, Niquí, El Encanto, y Túquerres.

Para los derechos humanos, el PNUD, en el seno de la Mesa Nacional de Garantías y la Declaración Conjunta, incorporó el tema de garantías para los defensores de DDHH, y dentro de estas, los protocolos para la atención de mujeres. Así mismo, dentro de la estrategia de transformación pacífica de conflictos, el PNUD organizó nueve Mesas Regionales, para contribuir al fin del conflicto en el que participaron 159 organizaciones de mujeres¹³.

Además, dos departamentos cuentan con políticas públicas de equidad de género, y 7 municipios con instancias institucionales para reducir la violencia basada en género. Instancias que contaron con la asistencia técnica y la organización de procesos participativos de este Agencia. En estos mismos territorios, el PNUD ha venido organizando cumbres departamentales de mujeres electas, en donde se ha evidenciado la importancia de las figuras políticas femeninas.

Este enfoque de género también fue incorporado a la Ley 975 de Justicia y Paz, en la que, con ayuda del PNUD, se vincularon a las víctimas de la violencia sexual al marco del conflicto armado, y las instituciones encargadas de la implementación de esta Ley se formaron con el enfoque diferencial. Adicionalmente, se incorporaron criterios nuevos de

¹² Ver ROAR 2012

¹³ Ver ROAR 2012

valoración del riesgo de victimización, los cuales han permitido brindar servicios de protección a víctimas y solicitantes más oportunos. En la operación de esta matriz de riesgo se encuentran 250 funcionarios de la Policía Nacional y de la Unidad de Protección de la Fiscalía General de la Nación, quienes fueron entrenados por el PNUD.

Para el año 2013, los asuntos relacionados con la empleabilidad de la mujer fueron identificados como prioridad. En efecto, a pesar de que la pobreza en Colombia cayó de 49,7% a 32,7% durante la última década, y que la tasa de desempleo cayó de 18% en 2002 a 11% en 2013, la tasa de desempleo de las mujeres es el doble que la de los hombres.

El PNUD ha participado en 26 actividades asociadas a la empleabilidad, con incidencia directa e indirecta en las mujeres, incluyendo la consolidación de la Red de Observatorios del Mercado de Trabajo. Se ha hecho acompañamiento a 127 planes de negocios realizados en el seno de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema ANSPE; así como al fortalecimiento de la Red Cemprende para la generación de rutas de restablecimiento de ingresos para la población víctima del conflicto, que ha beneficiado a miles de mujeres. También se destaca la participación del PNUD en el acompañamiento a la Política de Desarrollo Rural de Gobierno Nacional, para involucrar negocios inclusivos. El 65% de las personas beneficiadas por el restablecimiento de rutas de generación de ingresos, fueron mujeres; el 86% de los recursos desembolsados dentro de los programas de microcrédito, son mujeres. También es importante destacar el apoyo al Ministerio de Trabajo y al sector privado a través de la estrategia Equipares, que busca eliminar todo tipo de discriminación de género en el ámbito laboral.

Los programas del PNUD relacionados con la sostenibilidad ambiental también tuvieron un efecto directo sobre la equidad de género: identificación de cosmovisiones que valoran la fertilidad, fortaleza y el respeto por las mujeres y sus tradiciones; la promoción del trabajo comunitario de las mujeres en las mingas; la participación de mujeres en la V Cumbre de los Pueblos Indígenas en Piendamó, entre otros.

Las intervenciones del PNUD en apoyo al sistema electoral también tuvieron en 2013 un componente explícito de género, logrando la creación de bancadas de mujeres en 3 territorios; reformas a los regímenes de inhabilidades; y la realización, en apoyo al Ministerio del Interior, de 19 cumbres de mujeres electas con la participación de 720 de ellas. Asimismo se desarrolló el Ranking de Igualdad de Mujeres y Hombres en los Partidos políticos, que tuvo el apoyo de La Silla Vacía.

Respecto del apoyo a mujeres electas, el PNUD brindó herramientas para que ellas tuvieran un mejor desempeño. También se realizó un acompañamiento a tres partidos políticos para que realizaran un fortalecimiento de las estructuras de mujeres dentro de sus organizaciones, lo que condujo a la creación de bancadas en Magdalena y Tolima.

De igual manera, se logró que 20 territorios apropiaran recursos para luchar contra la violencia de género y en pro de la equidad. Esto se hizo a través de campañas como

“Mujer sin Violencias”, y el seguimiento de la política pública de equidad de género para las mujeres en el Departamento del Meta.

En el departamento de Nariño, cuyas comunidades más pobres han sido afectadas por el conflicto interno, el PNUD enfocó sus actividades en 11 municipios en los que habita el 11% de la población. Las intervenciones en Nariño, han permitido que se asignen presupuestos a grupos de mujeres pertenecientes a etnias indígenas del Departamento, y que las alcaldías en ocho municipios hayan organizado mesas municipales en las que participaron 593 mujeres.

Desde el punto de vista presupuestal, es posible medir la orientación de los gastos del PNUD a través del denominado “Gender Marker” o Marcador de género, un indicador que permite medir el grado de alineación de los programas con las políticas de género. Este indicador generó una calificación de 0 a 3, siendo 0 un proyecto que no tiene ninguna relación previsible con el empoderamiento de la mujer y 3 uno que está directamente dirigido a tratar temas de género.

Estos son los resultados de la medición practicada a los proyectos desde 2009 hasta 2014:

Tabla 7. Medición de alineación temas de género

Alineación temas de Género	Presupuesto asignado USD	% Total
0	97.649.605	15%
1	246.013.688	38%
2	306.663.052	47%
3	80.017	0%
Total	650.406.362	100%

Según el documento UN Gender Marker para Colombia, en los últimos cinco años solo ha habido un proyecto con calificación tres, es decir, en el que la igualdad de género es un objetivo explícito: Industrias extractivas de la Guajira. Y tuvo una asignación de USD 80.017; el 0,01% del total del presupuesto asignado.

Los proyectos con calificación dos son aquellos cuyo desarrollo contribuye a la igualdad de género. Allí hay un volumen más significativo: USD 306,7 millones. De estos es importante destacar los proyectos de desarrollo incluyente urbano-rural, el de Desarrollo Económico Incluyente de la Red de observatorios locales, los Programas de Promoción y Protección de los Derechos Humanos y las Alianzas Territoriales para la Paz, por los montos destinados, y por su impacto en las condiciones de desarrollo.

Los de calificación uno, es decir, proyectos en los que el diseño no contiene elementos de equidad de género pero en los que su desarrollo puede tener algún impacto, se ubica el 38% del presupuesto asignado. Dentro de estos se destacan el Programa para la promoción de la justicia en Colombia y el Programa para la Convivencia.

En la calificación cero; aquellos que ni en su formulación ni en su impacto previenen mejoras en la equidad de género, tienen el 15% del presupuesto. De estos llama la atención el Programa para el control, vigilancia y evaluación de las regalías. Lo anterior indica que el 85% del presupuesto del PNUD en los últimos cinco años, tiene un impacto previsible sobre la equidad de género.

En síntesis, es posible afirmar que en las actividades más significativas para el PNUD y el Gobierno, ha habido una atención especial a la equidad de género. En los últimos años, esta atención ha tenido particular importancia en los temas de empleabilidad, participación política y construcción de capacidades para atender las problemáticas de género en comunidades y departamentos. En terrenos seriamente afectados por el conflicto interno, como Nariño, también se destacan las actividades de empoderamiento de la mujer.

Ahora bien, es preciso destacar la acción interagencial activa en los temas de prevención con enfoque de género, que ha apuntado a asegurar diversos efectos. El primero es en la regulación, acompañando la reglamentación de la Ley 1496; el segundo, en la atención directa a mujeres pertenecientes a comunidades vulnerables; y el tercero y el cuarto, en la formación y creación de espacios de participación. No obstante, una evaluación de los efectos de estas importantes actividades interagenciales requiere un análisis más enfocado.

Por ejemplo, los procesos de apoyo al reconocimiento a la Justicia, Verdad y Reparación, en Meta, Huila y Cesar, deben ser analizados a la luz de los efectos percibidos por las usuarias y los cambios en las condiciones de acceso a los derechos mencionados. Tal medición requiere de la recolección de información de entorno e impacto, sin los cuales es difícil determinar efectos, más allá del servicio entregado.

Cuadro 3. Proyectos implementados con enfoque de género a través de trabajo interagencial

Objetivo	Nombre del Proyecto y agencias involucradas	Actividad
Equidad de género	El PNUD y ONU Mujeres	Asistencia en la reglamentación de la ley 1496 de igualdad salarial. La resolución 1820 sobre violencia sexual en contexto de conflicto y seguimiento al Auto 092, para la superación de la

		impunidad frente a la violencia sexual.
Género y violencia	ONU Mujeres, UNFPA y PNUD	Trabajo con mujeres indígenas y afro en territorios vulnerables y/o afectados por el conflicto, apoyo a procesos de exigibilidad de derechos de mujeres a Verdad, Justicia y Reparación en Meta Huila y Cesar
Género y violencia	Cumbre Nacional de Mujeres y Paz ONU Mujeres, UNICEF, UNFPA, PNUD, ACNUR, y la cooperación internacional	Espacio donde se empoderó a asociaciones de mujeres en materia de paz.
Género y violencia	Onu Mujeres, PNUD y OIM	Programas de educación a mujeres acerca de denunciar hechos de violencia en su contra.

Capítulo 6. Resumen de hallazgos

1. En los últimos 6 años, se ha transformado de forma importante el contexto institucional y de política pública del país. Pasamos de no reconocer el conflicto, a consagrar leyes para la protección de las víctimas, e iniciamos un proceso de paz con las FARC. (Ver Anexo 10 afirmaciones 1 y 2)
2. El PNUD ha impulsado temas en la agenda pública nacional como los ODMs, la gestión del riesgo, la necesidad de una política de desarrollo agropecuario más efectiva y elementos de la agenda ambiental.
3. Los actores, tanto internos como externos, y las distintas evaluaciones revisadas, identifican el valor agregado del PNUD en los siguientes elementos: prestigio como organización, capacidad tanto de despliegue territorial como de convocatoria a diferentes actores, imparcialidad con la que contribuye a las discusiones, y fuerte incidencia en la formulación de políticas públicas. (Ver Anexo 10 afirmaciones 5-40)
4. El PNUD se ha ajustado a la ley 1150 del 2007, la cual ha implicado un menor volumen de recursos y de proyectos, pero subsisten tensiones en la forma como algunas de las contrapartes visualizan el rol de la agencia como operador de recursos. (Ver Anexo 10 afirmaciones 3-4)
5. Hay áreas temáticas donde el gobierno colombiano ya ha adoptado las iniciativas del PNUD y ha generado capacidades institucionales propias. Por ejemplo, la

creación de la Unidad de Víctimas, la creación del Fondo de Adaptación, y una nueva institucionalidad para afrontar la lucha contra la pobreza con un sistema de información que da cuenta, entre otros de los avances en los ODMs.

6. A pesar de que existe generalizada evidencia de un sustancial incremento en la coordinación y el trabajo interareas e interagencial, todavía se requieren mayores niveles de horizontalidad. (Ver Anexo 10 afirmaciones 82-92)
7. Existen unos hechos de gestión y procesos que pueden aumentar el nivel de **eficiencia** del PNUD, en particular una mayor agilidad dentro de los procesos internos de aprobación de proyectos, desembolso de recursos y manejo de reportes de gestión.
8. Los aliados y contrapartes en la implementación del CPD reconocen el alto nivel de asistencia técnica en el proceso de formulación, diseño y ejecución de proyectos. No obstante, tanto las evaluaciones como los diálogos con los actores señalan la necesidad de mejorar la transferencia de conocimiento a las organizaciones e instituciones, y diseñar estrategias de sostenibilidad a las iniciativas. . (Ver Anexo 10 afirmaciones 104-105)
9. El Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011 Colombia Rural, Razones para la Esperanza, ha tenido influencia en la política del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (índice de ruralidad, inclusión de las recomendaciones en la primera Ley de Desarrollo Rural, herramienta de la misión rural) y en el actual proceso de negociación de paz en la Habana. A pesar de esto, durante las entrevistas y talleres realizados tanto al interior como al exterior del PNUD, no hay una recordación espontánea del documento, evidenciando la necesidad de comunicar mejor este tipo de buenas realizaciones. (Ver Anexo 10 afirmaciones 97-103)

Capítulo 7: Conclusiones

1. El PNUD se adapta con éxito al escenario colombiano siendo propositivo a través del posicionamiento de temas en la agenda pública. Por ello, la pregunta central de esta evaluación “¿El marco de cooperación internacional del PNUD logró contribuir a un nuevo contexto institucional y de agenda pública de Colombia?” se responde afirmativamente (ver hallazgos 1 y 2) (Ver Anexo 10 afirmaciones 1 y 2)
2. El PNUD, gracias a su prestigio, es un actor reconocido e influyente en la formulación de políticas públicas, operación de proyectos y generación de alianzas. Debido a su trabajo en las regiones y con organizaciones de base, es visto como un aliado para la implementación territorial de políticas públicas. (Ver hallazgo 3).

3. El PNUD se ha focalizado en los últimos 6 años, manteniendo e incluso aumentando su relevancia en la agenda pública y en el apoyo a la consolidación de nuevas áreas institucionales. (Ver hallazgo 3 y 4)
4. El PNUD ha sido un actor clave para contribuir al diálogo constante y de múltiples actores sobre temas de vital importancia para la agenda pública del país, liderada por el Gobierno Nacional. Se destacan temas como el aporte en el trabajo con víctimas, los ODM's, la prevención del riesgo, la ley de cuotas y la necesidad de discutir el tema agrario y de tierras en la agenda de paz. Hoy Colombia cuenta con una nueva institucionalidad para gestionar estos temas, la cual no existía ni se prevenía en 2008. (Ver hallazgo 5)
5. Se reconoce la capacidad del PNUD para gestionar proyectos e iniciativas territoriales, las cuales pueden ser maximizadas con mayores esfuerzos de coordinación interáreas y con el concurso y cooperación de otras agencias del sistema. (ver hallazgos 6, 7 y 8) (ver Anexo 10, afirmaciones 93-96)

Capítulo 8: Recomendaciones

1. Es posible prever y anticipar nuevos cambios en la institucionalidad, el contexto y las políticas públicas del país. Elementos como el ingreso de Colombia a la OECD, la posible firma de un acuerdo de paz, una reforma integral a la justicia, una nueva reforma política, una redefinición de toda la política agropecuaria y un aumento en las tensiones entre minería y medio ambiente, son algunos de los ejes temáticos en los que el PNUD puede contribuir a la agenda pública y el desarrollo de capacidades institucionales. (Ver hallazgos 1 y 2 y conclusión 1).
2. Una de las fortalezas del PNUD es su capacidad de despliegue territorial, lo cual denota una debilidad de la institucionalidad colombiana. Por ello recomendamos el desarrollo de una estrategia que permita fortalecer esa capacidad al interior del Estado Colombiano. En particular, el trabajo con departamentos y corporaciones regionales que tienen el mandato constitucional de articular y coordinar las iniciativas nacionales con los municipios. (ver hallazgo 3 y conclusión 2).
3. Uno de los elementos centrales de los convenios de cooperación que suscriban las entidades nacionales con una agencia como el PNUD, es su capacidad de diseñar metodologías y de transferir conocimientos. Por ello, y con el ánimo de aumentar la visibilidad del carácter técnico y de cooperación de estas iniciativas, en dichos acuerdos sugerimos la inclusión de:
 - a. El Intercambio de experiencias exitosas de Colombia con otros países en el esquema de cooperación Sur-Sur, definido por el gobierno colombiano.

- b. La implementación de sistemas de monitoreo y evaluación propias de la forma de trabajar del PNUD.
 - c. La inclusión de los tres enfoques transversales de la organización.
 - d. El desarrollo de metodologías de trabajo que contribuyan a la gestión y transferencia del conocimiento. (Ver hallazgo 4 y conclusión 3)
4. Es necesario desarrollar una estrategia explícita de salida del PNUD en las áreas temáticas y en las regiones donde la institucionalidad ha sido fortalecida y está asumiendo el liderazgo en dichos temas. Uno de los factores de éxito de la cooperación internacional es la generación de capacidades institucionales en los frentes que trabaja. En Colombia el PNUD puede reclamar éxito en varios frentes, lo que conlleva a una estrategia de salida en los mismos. (ver hallazgo 5 y conclusión 4) (ver Anexo 10, afirmaciones 110 y 111)
 5. Aumentar el trabajo interáreas e interagencial es una necesidad para las nuevas acciones del PNUD. Las enseñanzas de las experiencias puntuales ya desarrolladas indican la potencialidad de aumento en la eficacia y el impacto del PNUD cuando fortalece este tipo de intervenciones. (ver hallazgos 6, 7 y 8 y conclusión 5)
 6. Es posible acelerar el trabajo interáreas para orientar la labor del PNUD hacia el desarrollo económico de territorios de posconflicto, así como el apoyo en procesos de reconciliación, reintegración y cultura de paz. En este sentido la estrategia de hacer presencia directa en las regiones, y de haber diseñado un mandato concreto a los coordinadores regionales, constituye una acción oportuna e inteligente por parte del PNUD. Esta aumenta las posibilidades de una intervención conjunta de las áreas en las regiones desde la planeación misma, y genera mejores niveles de información y de coordinación hacia toda la organización. No obstante, el PNUD debe reconocer que otras agencias de cooperación también buscan apoyar al país en esta temática, razón por la cual debe enfatizar sus capacidades en la promoción y logro del desarrollo humano, así como sus fortalezas en monitoreo y evaluación, como factores diferenciadores frente a la oferta de valor de otras entidades de cooperación. (Ver hallazgos 1 y 4 y conclusiones 1, 4 y 5)
 7. Uno de los elementos centrales que permiten al PNUD posicionar temas en la agenda pública e incidir en la forma como se transforman las capacidades institucionales del país, es su apoyo en la formulación de proyectos de ley y de políticas públicas. Este es un tema donde el PNUD puede y debe seguir apoyando a Colombia, incorporando nuevas temáticas que respondan a los retos del país en el nuevo contexto, no sólo en el tema de postconflicto, sino también en los requisitos necesarios para el ingreso a la OECD. (ver hallazgos 2 y 9 y Conclusiones 1, 2 y 4)
 8. Un trabajo destacado y con repercusiones significativas, como el Informe de Desarrollo Humano, no es mencionado como uno de los logros del PNUD, siendo

un importante sello de marca. Su difusión, comunicación y permanencia en la mente de las personas beneficiaría la imagen de esta agencia. (ver hallazgo 9)

Capítulo 9: Lecciones aprendidas.

1. En los últimos años los recursos manejados por el PNUD disminuyeron, pero su influencia sobre las políticas públicas aumentó considerablemente, lo que demuestra el esfuerzo de esta Agencia por enfocarse unida a su prestigio, capacidad de convocatoria y conocimiento, que es su principal activo. Logros importantes en la transferencia de conocimiento a las instituciones del Gobierno Nacional, que garantizan en mayor medida la sostenibilidad de las iniciativas como el tema ambiental y el fondo de justicia transicional, que son nacionales y pueden tener mayor impacto. El PNUD ha construido su excelente reputación siendo propositivo, gracias a su conocimiento y buena información.
2. Los escenarios donde el PNUD tiene y va a tener cada vez más relevancia son los territoriales, más que los nacionales, porque es en las regiones en las que persisten grandes inequidades, unidas a muy escasa capacidad de gestión pública. La presencia del PNUD agrega mucho más valor en términos de agendamiento de temas importantes y gobernabilidad.
3. La generación de apropiación de conocimiento en organizaciones de base en los territorios es un reto para el PNUD en su tarea por la sostenibilidad de las iniciativas.
4. Se identifica una iniciativa de trabajo coordinado de áreas: Nuevo Programa de Paz; Alianzas Territoriales para la Paz y el Desarrollo
5. Aún hay un espacio importante para el trabajo en conjunto de las agencias que componen el Sistema de Naciones Unidas –SNU. En este orden de ideas, es necesario fortalecer más a la UNDAF, incorporar el trabajo interagencias desde la planeación de las intervenciones, y generar un mandato claro a los coordinadores regionales sobre la necesidad de alcanzar mayores niveles de coordinación y de acercamiento con las otras agencias de la ONU.
6. Parte del éxito del PNUD en el largo plazo dependerá del acertado diseño de estrategias de salida.

Anexos

Anexo 1. Cuadro de fuentes secundarias consultadas

Información secundaria
21 documentos revisados
Fuentes a nivel país
1. CPD COL 2008-2012
2. CPAP COL 2008-2012
3. UNDAF 2008-2012
4. Revisión Medio término CPD PNUD
5. UNDAF Alineación y Extensión 2012-2014
6. ADR Colombia 2007
7. UNDP Strategic Plan 2014-2017
8. Estrategia Nacional Cooperación Internacional 2011-2014
9. UNDP Planning Monitoring and Evaluation Handbook
10. Informe Anual Orientado a Resultados (ROAR) (2011-2013)
Evaluaciones externas
1. De medio término "Fortalecimiento de las capacidades locales para la integración productiva de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad – Proyecto Desarrollo Económico Incluyente" (2013)
2. De medio término "Incorporación de la Biodiversidad en el Sector Cafetero en Colombia" (2012)
3. De medio término "Incorporación del conocimiento tradicional asociado a la agrobiodiversidad en agro-ecosistemas colombianos" (2013)
4. De medio término "FASEII del Proyecto Fortalecimiento Democrático" (2013)
5. Informe Interno efectos 5
6. Final "Fortalecimiento de capacidades Locales para la Construcción de la Paz en el Departamento de Nariño - Colombia" (2013)
7. Final "las comunidades indígenas y afrocolombianas del Chocó promueven su seguridad alimentaria y nutricional" (2013)
Informes internos
1. Informe de proyecto (IAP) "Proyecto Nacional de Evaluación Conjunta de Alternativas de Desarrollo Bajo en Carbono (MAPS) " (2013)
2. Marco de resultados (MRE) e incremento del FMAM Plan Nacional de Biodiversidad para apoyar la implementación del Plan Estratégico del CDB 2011-2020 en Colombia
3. Project Performance Report (PPR) "Reducción del riesgo y la vulnerabilidad frente a los efectos del cambio climático en la región de la Depresión Momposina" (2013)
4. Tablero PNUD-SNBF 2013

Anexo 2. Variaciones en la alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014

Plan Nacional de Desarrollo - PND			PNUD EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO						PNUD EVALUACIÓN FINAL							
Ejes	Estrategias	Componentes	Pobreza y Desarrollo Sostenible		Gobernabilidad Democrática		Desarrollo, Paz y Reconciliación			Pobreza y Desarrollo Sostenible		Gobernabilidad Democrática		Desarrollo, Paz y Reconciliación		
			(1) ODMs	(2) SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y GIR	(3) GESTIÓN PÚBLICA	(5) REFORMA POLÍTICA	(6) CONSTRUCCIÓN DE PAZ	(7) MITIGACIÓN EFECTOS DE LA VIOLENCIA	(8) VÍCTIMAS Y RECONCILIACIÓN	(1) ODMs	(2) SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y GIR	(3) GESTIÓN PÚBLICA	(5) REFORMA POLÍTICA	(6) CONSTRUCCIÓN DE PAZ	(7) MITIGACIÓN EFECTOS DE LA VIOLENCIA	(8) VÍCTIMAS Y RECONCILIACIÓN
Convergencia y Desarrollo Regional (pág. 23-48)	Enfoque de Desarrollo Regional (pág. 23-48)															
Crecimiento Sostenible y Competitividad (pág. 49-248)	Innovación para la Prosperidad (pág. 54 -83)	Conocimiento e Innovación (pág. 56-65)														
		Emprendimiento Empresarial (pág. 65-70)														
		Propiedad Intelectual, Instrumento e Innovación (pág. 71-79)														
		Promoción y Protección de la Competencia en los Mercados (pág. 79-83)														
	Competitividad y Crecimiento de la Productividad (pág. 83 -160)	Desarrollo de Competencias y Formalización para la prosperidad (pág. 85-110)														
		Infraestructura para la competitividad (pág. 111-130)														
		Apoyos transversales a la competitividad (pág. 130-160)														
	Locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo (pág. 161 -248)	Nuevos sectores basados en la innovación (pág. 164-178)											*			
		Agropecuaria y desarrollo rural (pág. 178-194)										*				
		Infraestructura de transporte (pág. 195-216)														
		Desarrollo minero y expansión energética (pág. 216-232)														
		Vivienda y ciudades amables (pág. 232-248)														

Plan Nacional de Desarrollo - PND			PNUD EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO							PNUD EVALUACIÓN FINAL						
Ejes	Estrategias	Componentes	Pobreza y Desarrollo Sostenible		Gobernabilidad Democrática		Desarrollo, Paz y Reconciliación			Pobreza y Desarrollo Sostenible		Gobernabilidad Democrática		Desarrollo, Paz y Reconciliación		
			(1) ODMs	(2) SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y GIR	(3) GESTIÓN PÚBLICA	(5) REFORMA POLÍTICA	(6) CONSTRUCCIÓN DE PAZ	(7) MITIGACIÓN EFECTOS DE LA VIOLENCIA	(8) VÍCTIMAS Y RECONCILIACIÓN	(1) ODMs	(2) SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y GIR	(3) GESTIÓN PÚBLICA	(5) REFORMA POLÍTICA	(6) CONSTRUCCIÓN DE PAZ	(7) MITIGACIÓN EFECTOS DE LA VIOLENCIA	(8) VÍCTIMAS Y RECONCILIACIÓN
Igualdad de Oportunidades para la Prosperidad Social (pág. 249-387)	Política Integral de Desarrollo y Protección Social (pág. 254-322)	Primera Infancia (pág. 254-262)														
		Niñez, Adolescencia y Juventud (pág. 262-270)														
		Formación de Capital Humano (pág. 270-288)														
		Acceso y calidad en salud: Universal y sostenible (pág. 288-304)														
		Empleabilidad, emprendimiento y generación de ingresos (pág. 304-311)														
		Promoción de la cultura (pág. 311 -318)														
		Deporte y Recreación (pág. 318-322)														
	Promoción Social (pág. 323-362)	Red para la superación de la Pobreza Extrema (Juntos) (pág. 323-344)														
		Política para la Población Víctima del Desplazamiento Forzado por la Violencia (pág. 344-362)														
	Políticas diferenciadas para la inclusión social (pág. 363-387)	Grupos Étnicos (pág. 363 - 377)														
		Género (pág. 377-386)														
		Discapacidad (pág. 387)														
Consolidación de la Paz (pág. 389 - 421)	Seguridad - Orden Público y Seguridad Ciudadano (pág. 392-404)	Orden Público (pág. 394-398)														
		Seguridad y Convivencia Ciudadana (pág. 399-404)														
	Justicia (pág. 405-413)															
	Derechos Humanos, Derecho Internacional Humanitario y Justicia Transicional (pág. 413-421)															

Plan Nacional de Desarrollo - PND			PNUD EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO						PNUD EVALUACIÓN FINAL								
Ejes	Estrategias	Componentes	Pobreza y Desarrollo Sostenible		Gobernabilidad Democrática		Desarrollo, Paz y Reconciliación			Pobreza y Desarrollo Sostenible		Gobernabilidad Democrática		Desarrollo, Paz y Reconciliación			
			(1) ODMs	(2) SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y GIR	(3) GESTIÓN PÚBLICA	(5) REFORMA POLÍTICA	(6) CONSTRUCCIÓN DE PAZ	(7) MITIGACIÓN EFECTOS DE LA VIOLENCIA	(8) VÍCTIMAS Y RECONCILIACIÓN	(1) ODMs	(2) SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y GIR	(3) GESTIÓN PÚBLICA	(5) REFORMA POLÍTICA	(6) CONSTRUCCIÓN DE PAZ	(7) MITIGACIÓN EFECTOS DE LA VIOLENCIA	(8) VÍCTIMAS Y RECONCILIACIÓN	
Sostenibilidad Ambiental y Prevención del Riesgo (pág. 423-467)	<u>Gestión ambiental Integrada y Compartida</u> (Pág. 426 -447)																
	<u>Gestión del Riesgo de Desastres: Buen gobierno para comunidades seguras:</u>																
	<u>Respuesta a la Ola Invernal 2010-2011</u> (pág. 453 -460)										*						
	<u>Canasta y Eficiencia Energética</u> (pág. 460 -467)																
Soportes Transversales de la Prosperidad Democrática (pág. 469 - 470)	<u>Buen Gobierno, participación ciudadana y lucha contra la corrupción</u> (Pág. 470 - 500)	Buen Gobierno (pág. 471 - 490)										*					
		Estrategias contra la corrupción (pág. 491-499)										*					
		Participación ciudadana y capital social (pág. 499-508)															
	<u>Relevancia Internacional</u> (pág. 508-536)	Inserción productiva a los mercados internacionales (pág. 509-517)															
		Política Internacional (pág. 517-523)															
		Políticas de Desarrollo fronterizo (pág. 523-536)															
	<u>Apoyos Transversales al desarrollo Regional</u> (pág. 536-570)	Fortalecimiento Institucional de las entidades territoriales y relación Nación-Territorio (pág. 538-552)													*		
		Consolidación del Sistema de Ciudades (pág. 552-558)															
Planes de Consolidación (pág. 559-564)												*					
Turismo como motor del desarrollo regional (pág. 565-570)																	

	DIRECTA
	INDIRECTA
	COMPLEMENTARIA
	POTENCIAL
*	VARIACIONES RESPECTO A REVISIÓN DE MEDIO TÉRMINO

Anexo 3. Avance de indicadores del CPD 2012-2013

Outcome	2012			2013		
	Indicador	Logro	Cumplio o no	Indicador	Logro	Cumplio o no
1. Capacidades nacionales, regionales y locales consolidadas para el logro de los ODM y la reducción de los niveles de pobreza y desigualdad	Número de Planes de Desarrollo / Políticas Públicas / Pactos de aceleración de los ODM	100% territorios focalizados con la intervención del proyecto, han definido e implementado políticas públicas y estrategias para el logro de los ODM	Progreso significativo	Número de instituciones nacionales y territoriales fortalecidas para la toma de decisiones públicas locales que promuevan el logro de los ODM e implementen metodologías MAF	El 100% de los departamentos y ciudades focalizadas han implementado políticas públicas y estrategias para el logro de los ODM	SI
	Número de territorios con políticas y estrategias definidas e implementadas para la inclusión productiva de grupos poblacionales en situación de pobreza y vulnerabilidad	2 territorios cuentan con herramientas de seguimiento de los ODM	SI	Potenciadas las capacidades productivas de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad en por lo menos 8 territorios del país con el fin de ampliar sus oportunidades en materia de generación de ingresos y empleo	50 mil personas en situación de pobreza cuentan con rutas de generación de ingresos y empleo en 11 territorios del país	SI
				Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo (ORMET) consolidada para la producción de información pertinente y actualizada del mercado laboral	26 observatorios han sido creados o fortalecidos	Progreso significativo
	Número de territorios que cuentan con herramientas para el seguimiento de los ODMs	2 territorios cuentan con herramientas de seguimiento de los ODM	Algún progreso	Mejoradas las condiciones de desarrollo socio- económico y de calidad de vida de 340 familias indígenas y campesinas mediante el fortalecimiento de sus capacidades técnicas, empresariales, organizacionales y de acción colectiva para la siembra de cultivo de cacao	354 familias indígenas y campesinas aumentan la calidad y productividad del cacao	SI

Outcome	2012			2013		
	Indicador	Logro	Cumplió o no	Indicador	Logro	Cumplió o no
2. Capacidades nacionales consolidadas para promover la sostenibilidad ambiental, el manejo integral de riesgos y desastres y la planeación territorial sostenible	Número de áreas en proceso de declaración como área protegida bajo las categorías existentes en el país o de interés comunitario con apoyo del PNUD	3 AP en proceso dentro del SINAP. Áreas de interés comunitario en 5 deptos. 3 reservas naturales de la sociedad civil(5.439 has)	SI	% de reducción del consumo de Sustancias Agotadoras de la Capa de Ozono (SAOs) en la industrial nacional	2791,72 toneladas (congelamiento del consumo de HCFC - cifras oficiales en marzo de 2014)	NO
	Número de iniciativas para la gestión integral de la biodiversidad, la respuesta al cambio climático y el manejo de contaminantes formuladas y/o implementadas	11 aprobados 4 BD 4 CC 3 CQ En Gestión: 3 CC 1 BD 2 CQ En implementación:5 BD 2CC7CQ	SI	No. de hectáreas de ecosistemas estratégicos en proceso de restauración o conservadas con un manejo sostenible, a través de procesos apoyados por el PNUD	8.918.365 hectáreas	SI
	Porcentaje de eliminación de sustancias agotadoras de la capa de ozono	100% eliminado CFC Inicio del proceso de congelación del consumo de HCFC que culmina en el 2013 inicio del desarrollo de 8 centros de acopio SAO	SI	No de organizaciones de la sociedad civil, comunidades campesinas, indígenas y afrocolombianas fortalecidas para el manejo sostenible de los recursos naturales, apoyadas por el PNUD	80 organizaciones	SI
	Número de organizaciones de la sociedad civil y minorías participando en iniciativas de gestión ambiental apoyadas por el PNUD	5 empresas del sector privado 8 universidades 19 medios de comunicación	SI	No de Instituciones nacionales y entes locales que con el apoyo del PNUD diseñan e implementan actividades (programas o proyectos) de mitigación y adaptación al cambio climático	40 instituciones	SI
	Número de políticas, estrategias e instrumentos de planificación que se ven fortalecidas en la incorporación de medidas adecuadas de gestión integral del riesgo y cambio climático	8 planes departamentales de gestión integral de riesgo 1 guía para la elaboración de planes departamentales a nivel nacional	SI	No. de planes comunitarios de gestión de riesgo formulados y No. herramientas para la incorporación de la GR en la planificación territorial formuladas	6 planes comunitarios - 8 PBOT/EOT con elementos de GR incorporados - 1 propuesta técnica	Progreso significativo

Outcome	2012			2013		
	Indicador	Logro	Cumplió o no	Indicador	Logro	Cumplió o no
3. Capacidades locales, regionales y nacionales desarrolladas como también el ejercicio de la ciudadanía política	Módulo exposición de la información - Visibilidad de la contratación (INDICE DE GOBIERNO ABIERTO)	No hay mejora en los resultados. Se espera tener el resultado del IGA en Marzo 2013	NO	Porcentaje de procesos de formulación de Política Pública acompañados por PNUD efectivamente adoptados institucionalmente	66% (correspondiente a 99 adoptadas de 150 acompañadas)	SI
	MODULO DE EFICACIA DEL INDICE DE DESEMPEÑO INTEGRAL	No hay mejora en los resultados. Se espera tener modulo de eficacia del indice en marzo de 2013	NO	Número de Entidades Territoriales acompañadas por PNUD que han incorporado institucionalmente iniciativas de transparencia	4 (Gobernación Tolima, Alcaldía Tunja, Departamento Administrativo de la Presidencia de la República y Veeduría Distrital)	SI
5. Apoyo a la reforma del sistema político y electoral mediante proyectos de diálogo político, técnico y social	Número de partidos y movimientos políticos que implementan mecanismos para la inclusión de grupos subrepresentados	8 partidos actualizan Estatutos y crean hoja de ruta para creación y fortalecimiento de oficinas de grupos subrepresentados y centros de pensamiento	SI	Porcentaje de partidos políticos que tienen espacios formales de toma de decisión con presencia de grupos subrepresentados	50% De los partidos políticos cuenta con centros de pensamiento y oficinas de grupos subrepresentados	Progreso significativo
	Proyectos de Ley de Reforma al Sistema Político y Electoral acompañados técnicamente por el proyecto	Acompañamiento de 2 proyectos de ley : Código Electoral y modernización del Congreso	SI	Porcentaje de recomendaciones generadas por PNUD que son acogidas por las instituciones político-electorales acompañadas	20% De las recomendaciones sobre estrategia electoral han sido acogidas por el Gobierno Nacional	Progreso significativo
	Diagnóstico sobre las prácticas de Transparencia de los partidos y movimientos políticos	Se elaboró e implementó un ranking de transparencia de todos los partidos políticos	SI			
	Acompañadas iniciativas de control social a la gestión de cuerpos colegiados en el nivel local	Acompañadas 3 iniciativas de control social: Observatorios Concejos de Santa Marta, Ibagué y Bucaramanga	SI	Número de iniciativas coordinadas e implementadas por las plataformas ciudadanas acompañadas por PNUD para el control y seguimiento de las elecciones	50% Plataforma "Candidatos Visibles", perfiles de los candidatos de las próximas elecciones	SI

Outcome	2012			2013		
	Indicador	Logro	Cumplio o no	Indicador	Logro	Cumplio o no
6. Procesos sociales e institucionales para la transformación no violenta de conflictos y la construcción de paz son promovidos, con énfasis en el fortalecimiento de capacidades locales para la paz y el desarrollo rural	Número de organizaciones y redes sociales que son apoyadas por el Area de Paz del PNUD y que han logrado incidir en políticas públicas en tópicos de Desarrollo y Paz.	800 organizaciones de 79 redes sociales apoyadas, han logrado participaren espacios de incidencia en políticas públicas locales y nacionales	SI	Número de políticas públicas relacionadas con el fortalecimiento de la institucionalidad democrática, la construcción de la paz, el desarrollo rural y la promoción de la convivencia que incluyen propuestas de la sociedad civil (nivel nacional y local) a través de procesos apoyados por el PNUD.	33 Políticas Públicas (Afro, Modelos de Desarrollo Territorial y Planes Acción Territorial de Víctimas municipales y 1 indígena departamental)	SI
				Número espacios de diálogo que aportan recomendaciones para la construcción de políticas públicas que contribuyen la construcción de la paz y la mitigación de los impactos de conflicto armado .	63 (9 Mesas regionales; 2 Foros de Drogas ilícitas, 3 espacios de dialogo Agrario; 39 espacios territoriales)	SI
	Número de espacios públicos de toma de decisiones generados o promovidos por la institucionalidad pública con el apoyo del Area de Paz del PNUD	Se han promovido por instituciones públicas 14 espacios públicos (4 nacionales y 10 territoriales) para la toma de decisiones con el apoyo de PNUD	SI	Número de instituciones del nivel local y nacional que implementan o desarrollan políticas, planes y programas de mitigación de efectos del conflicto armado y construcción de paz.	45(6 Municipales y 1 a nivel departamental, 30 CTJT; 3 instituciones de SNAIRV; 4 dependencias departamentales)	Algún Progreso
				Número de organizaciones sociales o redes que participan en espacios de diálogo para la construcción de la políticas públicas (desagregado por tipo de organización: Indígenas, campesinos, mujeres, víctimas)	115 (20% Redes Mixtas 53% Mujeres, 24% jóvenes, 2% Afros e indígenas, 3% Víctimas y DDHH)	SI

Outcome	2012			2013		
	Indicador	Logro	Cumplió o no	Indicador	Logro	Cumplió o no
7. Se empodera social, política y económicamente a las poblaciones vulnerables, excluidas y afectadas por la situación de violencia interna a raíz del conflicto con los grupos armados ilegales.	Empoderamiento económico de las poblaciones excluidas y afectadas por el conflicto armado y la situación humanitaria (mujeres, jóvenes, campesinos, víctimas, Afrodescendientes, indígenas) para mejorar sus condiciones de vida	15% de mujeres, jóvenes, campesinos, víctimas, afrodescendientes e indígenas implementan iniciativas de desarrollo socioeconómico	Progreso significativo	Empoderamiento económico de las poblaciones excluidas y afectadas por el conflicto armado y la situación humanitaria (mujeres, jóvenes, campesinos, víctimas, Afrodescendientes, indígenas) para mejorar sus condiciones de vida	41% de los beneficiarios implementan iniciativas de desarrollo socio económico	Progreso significativo
	Empoderamiento social y político de las poblaciones excluidas y afectadas por el conflicto armado y la situación humanitaria (mujeres, jóvenes, campesinos, víctimas, Afrodescendientes, indígenas)	30% de mujeres, jóvenes, campesinos, víctimas, afrodescendientes e indígenas han fortalecido sus capacidades locales de construcción de paz	NO	Empoderamiento social y político de las poblaciones excluidas y afectadas por el conflicto armado y la situación humanitaria (mujeres, jóvenes, campesinos, víctimas, Afrodescendientes, indígenas)	71% Beneficiarios vinculados reciben acompañamiento para fortalecer sus capacidades locales de construcción de paz	Progreso significativo
8. Las víctimas y sus organizaciones tienen acceso a mecanismos para garantizar sus derechos a la verdad, justicia y reparación, garantía de no repetición y reconciliación, bajo el marco de parámetros internacionales y una perspectiva de derechos humanos.	Tasa de víctimas que tienen acceso a medidas de reparación integral.	Aun cuando no hay cifras oficiales, se estima que un 31% de víctimas han sido beneficiadas por medidas de reparación vía administrativa	Algún progreso	Número de Políticas Públicas que incluyen enfoque de Derechos Humanos	1 política pública de derechos humanos sancionada.	SI
	Tasa de organizaciones que han sido sujeto de fortalecimiento del PNUD que se inscriben en las mesas de participación local, regional y nacional creadas por la Ley de Víctimas.	1.198 organizaciones de víctimas y 207 organizaciones defensoras de derechos de las víctimas se han inscrito en mesas de participación	SI	Número de instituciones del Estado y organizaciones sociales que son fortalecidas en el marco de iniciativas para la promoción de la convivencia.	12 instituciones	SI
	Número de Políticas Públicas que incluyen enfoque de Derechos Humanos	1 política pública nacional está en construcción y el 19% de los departamentos incorporan en sus planes de desarrollo una agenda de Derechos Humanos	Progreso significativo	Numero de iniciativas socioculturales y/o ciudadanas a nivel local o regional que son impulsadas para el fortalecimiento del tejido social y la transformación de imaginarios de la población desmovilizada y las comunidades receptoras.	6 iniciativas socioculturales y/o ciudadanas en desarrollo	SI
				Número de organizaciones que hacen parte en las instancias de participación a nivel nacional, municipal y departamental creadas por la Ley de Víctimas, a partir de iniciativas del SNU.	77 organizaciones de víctimas articulados los CTJT	Algún Progreso
				Número de entidades nacionales y locales que implementan medidas de protección integral, modelos de restitución, mesas de participación, comités y unidades de atención previstas en la ley de víctimas a partir de iniciativas del SNU	10 entidades del nivel nacional	SI
Número de víctimas que con apoyo del PNUD tienen acceso a la justicia y participan en diligencias procesales relacionadas con Justicia Transicional				6.833 víctimas tienen acceso a la justicia y participan en diligencias procesales relacionadas con Justicia Transicional	54	

Anexo 4. Valoración de indicadores del CPD según criterios SMART

OUTCOME	INDICADOR	LINEA BASE	MEDIBLE	CLARO	CONCRETO	RELEVANTE	TEMPORAL	APORTE DEL PNUD	ALCANZABLE	CALIFICACIÓN
1. Capacidades nacionales, regionales y locales consolidadas para el logro de los ODM y la reducción de los niveles de pobreza y desigualdad	Número de instituciones nacionales y territoriales fortalecidas para la toma de decisiones públicas locales que promuevan el logro de los ODM e implementen metodologías MAF	1	1			1	1			4
	Potenciadas las capacidades productivas de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad en por lo menos 8 territorios del país con el fin de ampliar sus oportunidades en materia de generación de ingresos y empleo	1		1		1	1		1	5
	Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo (ORMET) consolidada para la producción de información pertinente y actualizada del mercado laboral	1		1	1			1	1	5
	Mejoradas las condiciones de desarrollo socio-económico y de calidad de vida de 340 familias indígenas y campesinas mediante el fortalecimiento de sus capacidades técnicas, empresariales, organizacionales y de acción colectiva para la siembra de cultivo de cacao	1		1	1			1	1	6
2. Capacidades nacionales consolidadas para promover la sostenibilidad ambiental, el manejo integral de riesgos y la planeación territorial sostenible	% de reducción del consumo de Sustancias Agotadoras de la Capa de Ozono (SAOs) en la industrial nacional	1	1	1	1	1	1		1	7
	No. de hectáreas de ecosistemas estratégicos en proceso de restauración o conservadas con un manejo sostenible, a través de procesos apoyados por el PNUD	1	1			1	1	1		5
	No de organizaciones de la sociedad civil, comunidades campesinas, indígenas y afrocolombianas fortalecidas para el manejo sostenible de los recursos naturales, apoyadas por el PNUD	1	1	1				1	1	6
	No de Instituciones nacionales y entes locales que con el apoyo del PNUD diseñan e implementan actividades (programas o proyectos) de mitigación y adaptación al cambio climático	1	1				1	1	1	6
	No. de planes comunitarios de gestión de riesgo formulados y No. herramientas para la incorporación de la GR en la planificación territorial formuladas		1					1	1	3

OUTCOME	INDICADOR	LINEA BASE	MEDIBLE	CLARO	CONCRETO	RELEVANTE	TEMPORAL	APORTE DEL PNUD	ALCANZABLE	CALIFICACIÓN
3. Capacidades locales, regionales y nacionales desarrolladas como también el ejercicio de la ciudadanía política	Porcentaje de procesos de formulación de Política Pública acompañados por PNUD efectivamente adoptados institucionalmente		1				1	1	1	4
	Número de Entidades Territoriales acompañadas por PNUD que han incorporado institucionalmente iniciativas de transparencia		1	1			1	1	1	5
5. Apoyo a la reforma del sistema político y electoral mediante proyectos de diálogo político, técnico y social	Porcentaje de partidos políticos que tienen espacios formales de toma de decisión con presencia de grupos subrepresentados	1	1				1			3
	Porcentaje de recomendaciones generadas por PNUD que son acogidas por las instituciones político-electorales acompañadas		1				1		1	3
	Número de iniciativas coordinadas e implementadas por las plataformas ciudadanas acompañadas por PNUD para el control y seguimiento de las elecciones		1				1	1		3
6. Procesos sociales e institucionales para la transformación no violenta de conflictos y la construcción de paz son promovidos, con énfasis en el fortalecimiento de capacidades locales para la paz y el desarrollo rural	Número de políticas públicas relacionadas con el fortalecimiento de la institucionalidad democrática, la construcción de la paz, el desarrollo rural y la promoción de la convivencia que incluyen propuestas de la sociedad civil (nivel nacional y local) a través de procesos apoyados por el PNUD.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
	Número espacios de diálogo que aportan recomendaciones para la construcción de políticas públicas que contribuyen la construcción de la paz y la mitigación de los impactos de conflicto armado .	1	1	1		1	1		1	6
	Número de instituciones del nivel local y nacional que implementan o desarrollan políticas, planes y programas de mitigación de efectos del conflicto armado y construcción de paz.	1	1	1		1	1		1	6
	Número de organizaciones sociales o redes que participan en espacios de diálogo para la construcción de la políticas públicas (desagregado por tipo de organización: Indígenas, campesinos, mujeres, víctimas)	1	1			1	1		1	5

OUTCOME	INDICADOR	LINEA BASE	MEDIBLE	CLARO	CONCRETO	RELEVANTE	TEMPORAL	APORTE DEL PNUD	ALCANZABLE	CALIFICACIÓN
7. Se empodera social, política y económicamente a las poblaciones vulnerables, excluidas y afectadas por la situación de violencia interna a raíz del conflicto con los grupos	Empoderamiento económico de las poblaciones excluidas y afectadas por el conflicto armado y la situación humanitaria (mujeres, jóvenes, campesinos, víctimas, Afrodescendientes, indígenas) para mejorar sus condiciones de vida	1		1		1	1			4
	Empoderamiento social y político de las poblaciones excluidas y afectadas por el conflicto armado y la situación humanitaria (mujeres, jóvenes, campesinos, víctimas, Afrodescendientes, indígenas)	1				1	1			3
8. Las víctimas y sus organizaciones tienen acceso a mecanismos para garantizar sus derechos a la verdad, justicia y reparación, garantía de no repetición y reconciliación, bajo el marco de parámetros internacionales y una perspectiva de derechos humanos.	Número de Políticas Públicas que incluyen enfoque de Derechos Humanos		1	1		1	1			4
	Numero de instituciones del Estado y organizaciones sociales que son fortalecidas en el marco de iniciativas para la promoción de la convivencia.		1				1			2
	Numero de iniciativas socioculturales y/o ciudadanas a nivel local o regional que son impulsadas para el fortalecimiento del tejido social y la transformación de imaginarios de la población desmovilizada y las comunidades receptoras.		1				1	1		3
	Número de organizaciones que hacen parte en las instancias de participación a nivel nacional, municipal y departamental creadas por la Ley de Víctimas, a partir de iniciativas del SNU.		1	1			1	1	1	5
	Número de entidades nacionales y locales que implementan medidas de protección integral, modelos de restitución, mesas de participación, comités y unidades de atención previstas en la ley de víctimas a partir de iniciativas del SNU		1	1	1		1	1	1	6
	Número de víctimas que con apoyo del PNUD tienen acceso a la justicia y participan en diligencia procesales relacionadas con Justicia Transicional		1	1			1	1	1	5

Anexo 5. Listado entrevistas presenciales

Entrevistas internas	
Cargo	Nombre
Oficina de Planeación Monitoreo y Evaluación	Daniel Vargas
Oficina de Planeación Monitoreo y Evaluación	David Quijano
Jefe de finanzas	Oscar Ovalle
Coordinador Área de Desarrollo, Paz y Reconciliación	Alessandro Preti
Jefe de Talento Humano	Sandra Rico
Coordinadora Área de Medio Ambiente	Jimena Puyana
Jefe de operaciones	Marcela Rodríguez
Jefe de adquisiciones	Fernando Adames
Coordinador Área de Pobreza	Fernando Herrera
Coordinador Área de Gobernabilidad Democrática	José Ricardo Puyana
Coordinadora UNDAF	Maria Pualina Gracia
Coordinador territorial	Gabriel Turriago
Coordinadora Informe Nacional de Desarrollo Humano - Semillero de Desarrollo Rural	Tania Guzmán

Reuniones internas	
Cargo	Nombre
Director PNUD Colombia (Nuevo)	Arnaud Peral
Director Nacional Adjunto	Inka Mattila
Director PNUD Colombia (Saliente)	Silvia Rucks
Entrevistas externas	
Área de equidad laboral. MinTrabajo	Lina Arbeláez
Área de equidad laboral. MinTrabajo	Diana Rojas
Asesora Dirección de Justicia, Seguridad y Gobierno-DNP	Diane Tawse Smith
Asesor Dirección de Justicia, Seguridad y Gobierno-DNP	Diego Maldonado
Coordinadora de Fuentes multilaterales de Coordinación-APC	Gloria Ortiz
Enlace Técnico con PNUD	Ángela Guevara
Directora de Oferta de Cooperación Sur-Sur	Juanita Olarte
Tercer Secretario Coordinación de Cooperación Multilateral	Juan Carlos Moreno

Anexo 6. Participantes talleres

Taller con puntos focales PNUD	
Efectos	Nombre
1	Oliverio Huertas
	Carol Barragán
2	Claudia Marín
	Johana Zilliacus
	Sandra Aristizábal
1 y 2	Xavi Hernández
3 y 5	Nicolás Barrios
	Catalina Rodríguez
5	Mario Ruiz
6 y 7	Ángela Rodríguez
6, 7 y 8	Nicolás Gutiérrez
Taller con coordinadores territoriales	
Territorio	Nombre
Antioquia, Chocó (E)	Carlos Iván Lopera
Santander	María Mónica Martínez
Atlántico	Beatriz Córdoba
Magdalena	María del Carmen Olarte
Tolima y Meta	Yenny Galvis
Norte de Santander	Aldo Morales
Tolima (Gobernabilidad)	Juliana Navarrete

Anexo 7. Listado de entrevistas telefónicas

Aliados entrevistados telefónicamente
Alcaldía de Bucaramanga (3)
Alcaldía de Valledupar
Alcaldía de Tunja (3)
Alcaldía de Montería
Alcaldía Cartagena
Alta Corte
Agencia de Desarrollo Económico (Nariño)
Asociación de Mujeres Comunitarias de Tarapacá
Asociación Provincial de Víctimas a ciudadanos
Asociación Nacional de Usuarios Campesinos de Colombia
Asociación Yarcocha
Asociación para el Desarrollo Campesino
Asociación de Consejos Comunitarios General los Riscales
Asociación Emisoras en Red de Antioquia
Asociación de Cabildo Mayor de Tarapacá
Asociación Hortifrutícola de Colombia
Asociación Red de Juventudes
Asociación de Autoridades Indígenas Tradicionales de Tarapacá
Asociación Regional de Mujeres del Oriente (2)
Asociación de Víctimas de Granada
Asociación de Madres por la Vida
Asociación Pro Desarrollo de Familias
Cámara de Comercio de Bogotá (2)
Cámara de Comercio de Barranquilla
Muebles JAMAR
REPSOL
ADIN
Consejo Regional de Indígenas del Huila
Consejo de Juventudes de Santa Marta
Consejo Regional Indígena del Cauca
Consejo Comunitario Mayor de la Asociación Campesina Integral
Corporación Codespa de Colombia

Aliados entrevistados telefónicamente
Corporación Mamapacha
Corporación Autónoma de Santander (2)
Corporación para la Construcción Participativa de la Salud Pública
Corporación Nuevo Arcoiris
Corporación Observatorio Sur Colombiano
Corporación Retoños
Corsoc
Corporación Aldea Global
Departamento Nacional de Planeación
Departamento para la Prosperidad Social
Ecopetrol
Fundación Caribe en la Sociedad del Conocimiento
Fundación Universitaria de San Gil
Fundación Horizonte Verde
Fundación Surtigas
Fundación Tomas Moro
Fundación Portafoleo Humano
Fundación para el Desarrollo Ambientalmente Sostenible
Fundación Gestionar
Fundación Kai Kai
Fundación Bitácora Ciudadana
Fundescol
Fundación Red Desarrollo y Paz de los Montes de María
Fundación Árbol de vida
Gobernación de Tolima (2)
Gobernación de Santander
Gobernación de Cundinamarca (2)
IDIGER
Instituto de Investigaciones Amazónicas
INVISBU (2)
Ministerio de Trabajo (2)
Ministerio de Justicia
Ministerio de Ambiente y Desarrollo sostenible

Anexo 8. Resultados adicionales talleres

Logros destacados identificados por el equipo interno

Tema	No. de entrevistas	%
Construcción de paz (foros y mesas)	11	22%
Fortalecimiento sector ambiental en Colombia	7	14%
Mejora de sostenibilidad de la industria colombiana	6	12%
Mejoramiento de los indicadores de transparencia	5	10%
Aprobación e implementación de la cuota de género incluido en la ley 1475	4	8%
Desarrollo y presencia regional	4	8%
Movilización de recursos	4	8%
Incidencia en la ley de víctimas	3	6%
Diseño y capacidad en formulación de estrategias	3	6%
Fortalecimiento en gestión administrativa	3	6%
Total	50	100%

Lecciones aprendidas identificadas por el equipo interno

Tema	No. de entrevistas	%
Falta de incidencia e impacto tangible de los efectos	12	26%
Mayores temas transversales	7	15%
Dificultad para el tema de los seguimientos y continuidad de resultados	6	13%
Profundización en Postconflicto	5	11%
Ausencia en regiones vulnerables	4	9%
Procedimientos más eficientes	4	9%
Profundización en temas de responsabilidad social, empresarial y ambiental	3	7%
Profundización en temas laborales	3	7%
Falta de publicaciones y datos	2	4%
Total	46	100%

Anexo 9. Resultados adicionales entrevistas telefónicas

Principales temas abordados por los proyectos implementados

Tema	No. de entrevistas	%
Fortalecimiento de Desarrollo local	40	34,19%
Incidencia en Políticas Públicas	24	20,51%
Recuperación y conservación de la biodiversidad	17	14,53%
Construcción de paz	14	11,97%
Gobernabilidad Democrática	9	7,69%
Capacitación a población	7	5,98%
Gestión del riesgo	2	1,71%
Total	117	100%

Temáticas para el futuro del PNUD en Colombia

Tema	No. de entrevistas	%
Post-Conflicto: Desarrollo, paz y reconciliación	49	68,05%
Mitigación y adaptación de cambios climáticos	14	19,45%
Pobreza, educación, equidad	14	19,45%
Ordenamiento territorial	9	12,50%
Gobernabilidad	9	12,50%
Otros	23	31,96%

Anexo 10. Afirmaciones centrales

La información recolectada por esta evaluación en talleres, entrevistas y revisión de información secundaria permite identificar una serie de afirmaciones centrales sobre el avance de la implementación del CPD y el trabajo del PNUD en Colombia.

1. El PNUD se adapta exitosamente al contexto dinámico del país.

2. A partir de la descripción realizada por el evaluador respecto a las transformaciones de la intervención expuesta en la Ilustración 1 es posible afirmar que la anticipación por parte del PNUD, a temáticas que posteriormente encabezan la agenda de prioridades del Gobierno Nacional demuestra la pertinencia de esta Agencia en Colombia gracias a su importante papel en el posicionamiento de temas de interés público.

3. Con menos recursos financieros y proyectos el PNUD se focaliza y mantiene su incidencia en la agenda pública

4. La información secundaria presentada en la sección 5.3 de este informe demuestra una serie de cambios en la ejecución presupuestal desde 2008. Se evidencia una disminución del número total de proyectos implementados así como de los recursos financieros disponibles. Esta transformación implica una adaptación exitosa a la normativa (Ley 1150) y al contexto colombiano con menores recursos que no han afectado la incidencia del PNUD en la agenda pública como se demuestra en el informe y en las siguientes afirmaciones centrales. Por el contrario, ha contribuido a la focalización programática de la intervención.

5. El valor agregado del PNUD se configura en torno a:

6. Prestigio: El 100% de los participantes en los talleres internos aseguraron que el prestigio del PNUD ha aumentado desde el 2008. Mientras que el 95,7% de las personas contactadas lo consideran como principal atributo del PNUD.

7. Durante las entrevistas realizadas a los aliados también se destaca la reputación como un atributo de vital importancia para contar con la asistencia del PNUD:

8. “Sí buscamos al PNUD porque hay un decreto de Ministerio de Trabajo que obliga a que el estado que desarrolle un sistema de calificación a las empresas privadas cuando han incorporado políticas de género. En principio se pensó en un esquema de otra agencia de cooperación pero haciendo un análisis de las diferencias, salió que el sistema de gestión que tiene el PNUD regional (América Latina y el Caribe) donde ya hay 12 países que lo han incorporado podría ser la mejor opción porque ha mostrado resultados específicos, es una cuestión estructurada con especialistas no solo en temas de género sino en temas de desarrollo y en el mundo laboral. Lo vimos tan organizado que dijimos por aquí fue para tener un éxito rotundo, y creo que así lo hicimos” (Entrevista a aliado)

9. Capacidad de despliegue territorial: El PNUD ha logrado el fortalecimiento territorial durante su trabajo en Colombia como lo demuestra el Informe Anual Orientado a Resultados (ROAR) publicado anualmente donde se demuestran las actividades realizadas para el avance del CPD orientadas a un trabajo en el municipio y la región.

10. En el 2009, el PNUD identificaba de forma más clara la importancia de trabajar a nivel territorial por lo cual indicaba:

11. “En un país donde no existen condiciones políticas y escenarios para negociar un acuerdo local una importante lección aprendida para el PNUD es el trabajo a nivel territorial. Por ejemplo [...] el área de pobreza y desarrollo sostenible, y el programa de ODM ha centrado su trabajo con una perspectiva territorial, incluyendo los territorios donde los 8 indicadores de los ODM presentan los menores niveles de logro (8 departamentos y 70 municipios)” (ROAR, 2009)

12. “9 Mesas de Trabajo Regionales con representación de organizaciones de los 32 departamentos del país, en una iniciativa de las Comisiones de Paz del Senado y de la Cámara de Representantes que contó con el apoyo técnico y metodológico del SNU en Colombia y FESCOL” (ROAR, 2012)

13. “El "Foro de Política de Desarrollo Agrario Integral - enfoque territorial" con la participación de 1.314 delegados de 15 sectores de la sociedad civil de 32 departamentos del país, en el cual la sociedad civil participó en la elaboración y presentación de más de 400 propuestas que fueron entregadas a la Mesa de Conversaciones del Gobierno y las FARC-EP en La Habana (Cuba) con el fin de que se conviertan en insumos de utilidad para la discusión del primer punto de la Agenda acordada: la Política de Desarrollo Agrario Integral” (ROAR, 2012)

14. “Con respecto al diseño de procesos de fortalecimiento institucional y herramientas de planeación, el PNUD en asocio con diferentes actores del nivel nacional y territorial, ha fortalecido la capacidad de productores cafeteros, comités municipales de cafeteros y alcaldías de 13 municipios en 3 departamentos del país, al establecer 13.312 hectáreas de sistemas de producción cafetera que favorecen la conservación de la biodiversidad (sobre una meta de 27.000 hectáreas), contribuyendo a su vez a la viabilidad económica de las fincas que producen café” (ROAR, 2012)

15. “En el 2013 se brindó asistencia técnica y política dirigida a aumentar la capacidad de la institucionalidad pública a nivel nacional y territorial mediante el desarrollo de diferentes políticas públicas: 7 en ODM, 116 en niñez, infancia y adolescencia, 2 en género, discapacidad y juventud, 1 en transparencia, 1 en derechos humanos y derecho internacional humanitario, 1 dirigida a reformar las personerías municipales y 4 planes de acción sectorial de mitigación al cambio climático. El Programa del PNUD en Colombia está dirigido a abordar las causas estructurales del conflicto” (ROAR, 2013)

16. "Como resultado del trabajo de construcción de paz desde lo local desarrollado por el PNUD durante los últimos 8 años en 6 territorios del país, diferentes organizaciones de la sociedad civil cuentan hoy en día con mayores capacidades para transformar los conflictos de forma no violenta" (ROAR, 2013)
17. El equipo interno del PNUD reconoce esta presencia territorial como una ventaja importante para el futuro de la Agencia en Colombia.
18. "En el caso de Colombia es importante su presencia territorial, más que todo en temas de paz. Crea un vínculo entre la realidad territorial y la programación nacional a partir de su posicionamiento con sociedad civil desde lo político hasta programático. Rol del PNUD en facilitación, moderación, mediación de diálogos que ha permitido posicionamiento" (Entrevista interna #10)
19. "Yo creo que es un gran valor agregado. De entrada, la presencia territorial en trece departamentos del país con gente capacitada, con capacidad de respuesta es un valor agregado que no tienen muchas organizaciones." (Entrevista interna #9)
20. Durante los talleres se reconoce la presencia territorial se ha logrado institucionalizar y depende en menor medida de cada proyecto. Se considera innovador el modelo de construcción de paz desde el territorio.
21. Por otro lado, el 87,8% de los aliados contactados reconocieron la presencia territorial como un atributo del PNUD. El 94,6% de los aliados contactados tienen comunicación con los coordinadores territoriales. De este grupo, el 85,1% considera que su respuesta es clara y el 86% que es pertinente.
22. *Capacidad de convocatoria:* Uno de los logros que reconoce el equipo interno del PNUD es la participación de esta entidad en la organización de las mesas y foros en torno a los diálogos de paz.
23. "El PNUD contribuye a la creación de espacios para que las cabezas de la institucionalidad con apoyo de la cooperación internacional priorizar temas para orientar recursos del Fondo de Justicia Transicional" (Entrevista interna #3)
24. En este orden de ideas el ROAR 2013 reconoce que:
- "El PNUD ha generado participación directa de víctimas y otros sectores de la sociedad civil en las 9 mesas regionales sobre el tema de víctimas (2.813 personas pertenecientes a 1.723 organizaciones) logrando consolidar cerca de 4.000 propuestas que fueron sistematizadas y enviadas a la Habana"
25. Así mismo, el 94,6% de los aliados contactados lo reconocieron como un atributo del PNUD.

26. Imparcialidad: Junto con el prestigio y el conocimiento técnico, la imparcialidad es uno de los tres atributos principales para el equipo interno del PNUD. El 93,3% de los aliados externos contactados también lo reconocen como una cualidad importante.

27. En la jornada de entrevistas es posible identificar cómo la imparcialidad juega un rol vital en un escenario de construcción de consenso con diversos actores alrededor de un tema de interés común.

28. "El PNUD como facilitador, garante para apoyo al gobierno en espacios de diálogo de temas de conflictividad (tema agrario, paz, indígena) El PNUD es mediador de la Mesa Única Nacional".(Entrevista interna #3)

29. "En el proyecto para la generación del Sello de Equidad Laboral, "EQUIPARES", la imparcialidad funcionó porque medió entre Ministerio de Trabajo y la empresa privada " (Entrevista aliado #1)

30. Incidencia en política pública: El 84,9% de los aliados contactados destacaron la capacidad del PNUD para posicionar temas importantes para el país y susceptibles de intervención a través de política pública. Así mismo, el 25% reconocieron la construcción y formulación de políticas públicas como la principal experiencia que ha sido y tiene potencial de ser replicada. El 20,5% indicaron la incidencia en políticas públicas como el segundo tema abordado en los proyectos en los cuales participaron.

31. Desde las contrapartes gubernamentales es posible validar esta afirmación:

"Puedo destacar el apoyo metodológico a construcción de políticas públicas, es algo que trasciende en el tiempo y deja capacidad instalada" (Entrevista contraparte del Gobierno # 2)

32. La información secundaria también da cuenta ampliamente del trabajo del PNUD en la incidencia de política pública.

33. "Proceso elaboración de la política pública de DDHH/Declaración Conjunta: El PNUD apoyó la creación de este espacio estratégico de carácter tripartito (Gobierno-Estado, sociedad civil y comunidad internacional), a través del cual se concreta, articula, dialoga y se media la construcción participativa desde lo nacional y lo territorial- de la futura política pública de DDHH y DIH. Al cual se le articulan los siguientes espacios de gestión: Mesa de Firmantes (espacio de nivel político-estratégico), Comisión Metodológica (Espacio de nivel técnico-operativo) y Secretaría Técnica, en cabeza del PNUD, quien cumple un rol de mediación entre las partes y de moderación en los distintos espacios. EN 2011 se ha logrado la vinculación de más de 20 actores estratégicos institucionales, sector privado, sociedad civil y de la comunidad internacional" (ROAR 2011)

34. “Cambio de Gobierno local - El 2012 comienza en Colombia con un mapa político diferente a raíz de la posesión de los nuevos gobiernos locales (gobernadores, alcaldes, consejos departamentales y municipales) recién electos. Esto implicó un trabajo de incidencia y apoyo en la implementación de los planes de desarrollo territoriales 2012 – 2015, así como de Políticas Públicas Departamentales de Juventud y Equidad de Género, así la implementación de la Ley de Víctimas a nivel municipal” (ROAR 2012)

35. “El PNUD, fue invitado a exponer el proceso adelantado de reflexión sobre los ODM y los Pueblos Indígenas de Colombia en la Cumbre de las Américas, realizada en abril de 2012 en Cartagena, Colombia. La exposición se llevó a cabo en coordinación con la Organización Nacional Indígena de Colombia (ONIC) y el Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC) en el marco de la IV Cumbre de Líderes Indígenas de las Américas. Este espacio ayudó a posicionar en la agenda pública nacional las concepciones, prioridades y derechos fundamentales y permitió construir indicadores claves con pertinencia para los de los pueblos indígenas” (ROAR 2012)

36. “33 Políticas Públicas (Afro, Modelos de Desarrollo Territorial y Planes Acción Territorial de Víctimas municipales y 1 indígena departamental) (ROAR, 2013)”:

Participación del PNUD en:

Política Pública de Vivienda Tolima

- Política Pública de Vivienda Córdoba
- Política Pública de Primera Infancia Tunja
- Lineamientos de Política Pública en Salud Sexual y Reproductiva en Oriente Antioqueño (Carmen de Viboral, El Retiro, Guarne, La Ceja, Marinilla, La Unión, Santuario, Rionegro, San Vicente)
- Política de Atención Primaria en Salud (puesta en marcha) en Valledupar
- Lineamientos de Política de Educación con Calidad y Pertinencia en Oriente Antioqueño (Alejandría, Concepción, El Peñol, Guatapé, San Carlos, San Rafael, San Vicente)
- Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) Bolívar
- Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) Córdoba
- Lineamientos de Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) en Oriente Antioqueño-Zona Porce Nus (Caracolí, Maceo, Santo Domingo, San Roque)
- Lineamientos de Política hacia la generación de empleo rural y desarrollo económico sostenible en Oriente Antioqueño para las zonas de Bosques (Cocorná, San Francisco y San Luis) y Páramo (Abejorral, Argelia, Nariño y Sonsón)

37. "En la formulación se cuenta con planes de implementación para la política pública de Derechos Humanos (DDHH) que permiten que todas las instituciones del Sistema Nacional de DDHH apropien recursos públicos para su desarrollo (60 entidades territoriales ya los han incluido)" (ROAR 2013)

38. "En el 2013 se brindó asistencia técnica y política dirigida a aumentar la capacidad de la institucionalidad pública a nivel nacional y territorial mediante el desarrollo de diferentes

políticas públicas: 7 en ODM, 116 en niñez, infancia y adolescencia, 2 en género, discapacidad y juventud, 1 en transparencia, 1 en derechos humanos y derecho internacional humanitario, 1 dirigida a reformar las personerías municipales y 4 planes de acción sectorial de mitigación al cambio climático" (ROAR, 2013)

39. "Se identifica un 66% (99 adoptadas de 150 acompañadas) de porcentaje de procesos de formulación de Política Pública acompañados por PNUD efectivamente adoptados institucionalmente" (ROAR, 2013)

40. "La construcción de la política [de Anticorrupción] incluyó realizar consultas en más de doce (12) territorios y elaborar un conjunto de documentos de diagnóstico y propuestas de política [...] Esta política convertirá a Colombia en uno de los primeros países de la región en contar con un marco institucional de este tipo" (ROAR, 2013)

41. Existe una contribución destacable al logro de los ODMS: El 31,19% de los aliados contactados reconocieron el fortalecimiento del desarrollo local como el principal tema abordado en los proyectos en los cuales participaron.

Al dialogar con las contrapartes del gobierno, uno de los entrevistados reconoce que:

42. "Es importante tener en cuenta que ya no se habla de ODM sino de ODS y que ya el gobierno ha apropiado dentro de su nueva hoja de ruta" (Entrevista contraparte de Gobierno # 2"

43. Esta afirmación permite identificar un éxito del PNUD en su acompañamiento pues ha logrado transferir capacidades a instituciones nacionales y la inclusión de los ODMS en la lógica del desarrollo del país. Así mismo, los informes de evaluación dan cuenta de los avances en este tema:

44. "Colombia fue uno de los países piloto seleccionados para la implementación del Marco de Aceleración de los ODM, desarrollado por BDP. En el 2011 el PNUD adaptó dicha estrategia para su aplicación en el nivel municipal y para su aplicación a la estrategia Red para la superación de la Pobreza Extrema UNIDOS, del Plan Nacional de Prosperidad Social. (ROAR, 2011)

45. "Se han mejorado las condiciones de vida de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad a través de un enfoque inclusivo, territorial e integral y se han fortalecido las capacidades institucionales nacionales, regionales y locales en el desarrollo de mecanismos, estrategias y proyectos para la reducción de la pobreza e inequidad y el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Para esto: i) Fortalecimiento y creación de instancias para la inclusión productiva de poblaciones en situación de pobreza y vulnerabilidad, entre ellas, creación de unidades de desarrollo económico (2) -UDE-, fortalecimiento de secretarías de desarrollo económico (2), diseño de una red de inclusión productiva, asistencia técnica en la construcción de la Red de Equidad, expedición de decretos para la democratización de la actividad contractual (4), acompañamiento de un plan de acción para la recuperación y aprovechamiento del espacio público; ii) Fortalecimiento técnico a instituciones responsables de la producción y análisis de

información del mercado laboral, entre ellos, los Observatorios de Mercado de Trabajo, que hoy día funcionan como la Red ORMET; iii) Diseño de Políticas Públicas (11) para promover el logro de los ODM y elaboración de Políticas de Inclusión Productiva (3) que identifican barreras y potencialidades de los territorios y formulan estrategias para la inclusión productiva; iv) Aplicación del MDG Acceleration Framework (MAF) en 93 entidades territoriales [...]”(ROAR, 2012)

46. "La experiencia acumulada en la meta de conseguir los ODM a nivel local, permite que esta Plataforma proporciona una ruta para identificar prioridades de política pública en donde comunidades, autoridades locales y nacionales acuerden planes de acción que articulen recursos, esfuerzos y capacidad técnica en torno al logro de resultados de desarrollo" (ROAR, 2013)

47. "El 100% de los departamentos y ciudades focalizadas han implementado políticas públicas y estrategias para el logro de los ODM" (ROAR, 2013)"

48. "Reducciones importantes en términos de pobreza, especialmente a nivel urbano. Reducción población en pobreza de 49,2% en 2002 a 32,7% en 2012 y de pobreza extrema de 17,7% en 2002 a 10,4% en 2012, implicando que en una década hayan salido de la pobreza cerca de 5 millones 300 mil personas y de la pobreza extrema 2 millones 470 mil personas"(ROAR, 2013)

49. "Para combatir la pobreza rural en Colombia se debe: 1) ampliar los esfuerzos para llevar bienes públicos a las zonas rurales y 2) resaltar la importancia de la generación de ingresos e inclusión económica de la población que habita en zonas rurales mediante el aumento de productividad, acceso a crédito, ampliación de redes viales y otros esfuerzos que permitan romper trampas de pobreza". (ROAR, 2013)

50. *El nuevo contexto implica repensar el trabajo del PNUD en la línea de generación de ingresos:* El equipo del PNUD destaca las iniciativas DEI como positivas, gracias al logro de alianzas con el sector privado. Sin embargo, las transformaciones hacia un país de renta media implican repensar la estrategia que el PNUD implementa para la generación de ingresos, tal como lo señala la Evaluación de medio término del proyecto "Fortalecimiento de las capacidades locales para la integración productiva de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad – Proyecto DEI":

51. "La sostenibilidad del proyecto DEI no pasa únicamente por los avances de los componentes del proyecto DEI, también involucra una apropiación del tema de inclusión productiva por parte del sector privado" (p.6, 2013)

52. "Resulta indispensable materializar iniciativas de largo plazo que involucren al sector privado [...] Es necesario repensar conceptualmente el proyecto DEI rural ya que en la práctica este no se ha implementado como un modelo conceptual articulado sino por el contrario son estrategias puntuales de superación de la pobreza (2013)

53. "El proyecto DEI tiene un reto importante de cara a enfrentar un posible escenario de postconflicto [implica] una revisión metodológica que debe tener en cuenta el tipo de población a atender" Evaluación De medio término" (p.58, 2013)

54. *Es posible evidenciar un avance en los temas de medio ambiente:* El 14% de los participantes en los talleres internos, reconocieron el fortalecimiento del sector ambiental en Colombia como el segundo logro más destacado en el trabajo del PNUD. Es destacado ya que en los últimos años ha logrado un mayor posicionamiento en los temas de interés del Gobierno Nacional demostrando la capacidad del PNUD para promover el debate en torno a temas de interés colectivo desde su conocimiento y experticia técnica. Al respecto también se puede destacar:

55. "eso es por el lado de las capacidades nacionales consolidadas, creo que es ahí donde nos tenemos que centrar...Para que eso se logre, se necesita todo el soporte técnico detrás [...] y el PNUD sí que es bueno ayudándole al Gobierno al desarrollo de buenos programas, buenas iniciativas, que les dan las herramientas para hacer negociaciones con los otros sectores" (Entrevista interna #5)

56. Los documentos de evaluación también contribuyen a destacar el avance de las actividades en temas medioambientales:

57. "El principal cambio durante el 2013 hace referencia al proceso de adhesión de Colombia a la OCDE por sus implicaciones ambientales [el PNUD ha contribuido con] i. Acciones orientadas a la prohibición de fabricación e importación de equipos con Hidroclorofluorocarbonos; ii. Conservación y manejo sostenible de ecosistemas estratégicos iii. Elaboración del Plan Regional Integral de Cambio Climático Región Capital (PRICC); iv. Apoyo a la formulación de la Estrategia Colombiana de Desarrollo Bajo en Carbono (ECDBC); v. implementación de 5 medidas de adaptación al cambio climático; vi. desarrollo de instrumentos para la GIR. (ROAR, 2013)"

58. "Iniciativas del proyecto ejecutado incluidas en: i. Plan de desarrollo de Nariño (2012-2016); ii) Plan de desarrollo municipal de La Unión, Nariño (2012-2016); iii). Iniciativa incluida en el Plan Departamental de Biodiversidad del departamento de Nariño (Corponariño), 2006-2016; iv) Plan de desarrollo de Quindío (2012-2016)" (Evaluación de medio término "Incorporación de la Biodiversidad en el Sector Cafetero en Colombia", 2012, p. 71)

59. "[...] el proyecto avanzó significativamente en la construcción de fundamentos técnicos en materia de mitigación del cambio climático, específicamente las curvas de costos de abatimiento, que actualmente constituyen la información más cercana a la realidad de Colombia y que también han sido insumos fundamentales para el proceso de construcción de los Planes de Acción Sectoriales (PAS), los cuales habían sido planeados como el segundo componente de la ECDBC" (Informe de proyecto (IAP) "Proyecto Nacional de Evaluación Conjunta de Alternativas de Desarrollo Bajo en Carbono (MAPS), 2013, p. 2)

60. EL PNUD contribuye a una mejor gestión pública en el país: La información secundaria recolectada da cuenta de los avances en este logro:

61. “Durante el año 2011, el PNUD ha venido acompañando algunas entidades territoriales del país con el fin de fortalecer sus capacidades de gestión pública en su último año de gobierno. En este contexto el PNUD ha facilitado el intercambio de experiencias exitosas de buen gobierno entre administraciones territoriales de Colombia así como ha facilitado la creación y el fortalecimiento de espacios de diálogo entre las administraciones territoriales y la sociedad civil durante el año electoral 2011. Finalmente el PNUD ha tenido un papel protagónico en mejorar el proceso de empalme entre administraciones entrantes y salientes” (ROAR, 2011)

62. “En el marco del acompañamiento a las entidades territoriales se produjeron una serie de herramientas de gestión que están permitiendo mejorar la eficiencia de alcaldías y gobernaciones de Colombia. En particular se elaboró y aplicó una metodología para la elaboración concertada de los planes de desarrollo. Esta metodología permitió que los gobiernos locales pudieran diseñar sus planes en los tiempos establecidos por la Ley y con todos los requisitos mínimos necesarios para su aprobación. También se finalizó e ya se está aplicando una versión actualizada de metodología para la rendición de cuentas. A nivel de knowledge sharing cabe destacar la importante labor organizada durante la fase de empalme y construcción de planes de desarrollo cuando se convocaron y capacitaron más de 45 entidades territoriales” (ROAR, 2012)

63. "PNUD ha contribuido a fortalecer las capacidades locales para optimizar la implementación del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, en tres campos: i) ciclo de políticas públicas territoriales; ii) Consejos de Política Social -CPS y; iii) Fortalecimiento de Capacidades de los equipos territoriales del Sistema Nacional de Bienestar Familiar." (ROAR, 2013)"

64. "Frente a la iniciativa de asistir de manera técnica integral a 50 municipios con el objetivo de trabajar con profundidad temas de acompañamiento a la Gestión de Políticas Públicas territoriales orientadas a la protección Integral de Niños, Niñas y Adolescentes, asistencia técnica a Consejos de Política Social y acompañamiento a la implementación del módulo de indicadores de infancia y adolescencia, PNUD logró una cobertura del 98%" (ROAR, 2013)"

65. " - (6) gobiernos locales acompañados en procesos de transparencia - Consejos de Política Social fortalecidos en 150 territorios (136 municipios y 14 gobernaciones), 120 de ellos con planes de acción” (ROAR, 2013)

66. Hay evidencias destacables de la contribución del PNUD en el fortalecimiento democrático:

67. "El tema de reforma política nuevamente me parece relevante porque, ustedes recuerdan, acá las políticas las preparaba un grupo de notables, se presentaban y se aprobaban o no se aprobaban. Se ha dejado el convencimiento como sucedió con la Ley 1475, entre otras cosas, que nos pidieron ponerla a consideración y discutirla, es la sensación de que las reformas por naturaleza no pueden trabajarse a puerta cerrada y no salir a discutir las. El acompañamiento nuestro ha creado esa sensibilidad de la necesidad de discutir y poner a consideración" (Entrevista interna #9)

68. "Es evidente que para el período 2010 – 2013, el PFD logró consolidar en el plano nacional el posicionamiento de sus ejes temáticos como parte de una "agenda política de fortalecimiento democrático para toda Colombia" (Evaluación de Medio término de la FASE II del Proyecto Fortalecimiento Democrático (2013, p. 29)

69. "Se reconocen diversas estrategias: i)Asistencia técnica especializada para el diseño de leyes Ley 1475 - Ley de Partidos; Cuota de Género en el marco de la misma Ley, Código Electoral; ii) Diseño de rutas de trabajo con los partidos políticos, para incorporación de las estrategias de participación de grupos subrepresentados (mujeres y jóvenes especialmente); iii) Creación de espacios de encuentro y acción interpartidarios y con organizaciones sociales de mujeres para promover la equidad de género en la participación política, en particular la Mesa Interpartidaria de Género; iv)150 miembros asociados en los tres territorios priorizados por el proyecto en torno a "alianzas ciudadanas" para promover el voto. (ROAR, 2011)"

70. "Se ha logrado en 3 territorios la creación de bancadas de mujeres y reformas a los regímenes de inhabilidades. [...] 19 cumbres de mujeres electas con 720 mujeres (36% concejales del país y 28% de diputadas) de 25 departamentos. 820 mujeres políticas recibieron herramientas para fortalecer el control político al interior de las corporaciones públicas y para promover la participación política de las mujeres [...] Se cuentan con herramientas como el Ranking de Igualdad de Mujeres y Hombres en los Partidos Políticos, el análisis del impacto de la cuota de mujeres, el documento Implicaciones para la Implementación del Voto Electrónico, y en el marco de una alianza con el portal de internet La Silla Vacía se han puesto a disposición instrumentos para hacer seguimiento al proceso electoral 2014-2017 [...] En el trabajo con la ciudadanía, se creó una plataforma dentro de la iniciativa Congreso Visible, denominada Candidatos Visibles (ROAR, 2013)"

71. El PNUD ha sido actor clave en el trabajo desarrollado por el Gobierno Nacional con las víctimas del conflicto armado: El 25% de los aliados contactados reconocieron el acompañamiento a las víctimas como la segunda experiencia más importante que ha sido o tiene potencial de ser replicada.

72. Por su parte, 11 de los participantes en los talleres internos realizados reconocieron como el mayor logro destacado la construcción de la paz y la participación del PNUD en el proceso de paz a través de la organización de las Mesas y Foros. El trabajo orientado hacia las víctimas y la reconciliación es reconocido por el 53% de los participantes como el trabajo que ha tenido mayor impacto a corto plazo. Dentro de las lecciones aprendidas

identificadas el 11% de los participantes reconocieron que la profundización del trabajo en posconflicto debe ser un reto para el PNUD. En este orden de ideas un integrante del equipo del PNUD afirma:

73. "Ahora es el momento de la paz en el país y nosotros como PNUD hemos logrado posicionarnos en este tema porque tenemos una estrategia sólida y consolidada que nace de la experiencia de varios programas [...] porque todo el mundo dice, nos preparamos para la paz pero muchas otras agencias o muchos otros actores no tenían experiencia en el tema. Nosotros habiendo trabajado en estos ocho años, sobre todo desde las regiones y sobre todo, con este enfoque que propone el Gobierno que la paz tiene que ser una paz territorial, estamos posicionadísimos en términos de presencia" (Entrevista interna #3)

74. La información secundaria recolectada también demuestra los logros obtenidos:

75. "Uno de los grandes aciertos del programa ha sido insertarse en las lógicas de desarrollo existentes en el departamento (especialmente su Plan Departamental 2008-2011), lo que asegura un alto grado de sostenibilidad de la mayoría de sus acciones y estrategias" (Evaluación Final "Fortalecimiento de capacidades Locales para la Construcción de la Paz en el Departamento de Nariño – Colombia," p. 36, 2013)

76. "Apoyo a la institucionalidad nacional y local en sus diálogos con diferentes organizaciones de la sociedad civil (OSC) que permitieron obtener sus insumos para la elaboración e implementación de diferentes leyes (Víctimas y Restitución de Tierras, sentencias para población desplazada). Como resultado 27.716 víctimas han podido contar con representación judicial y que 17.762 han sido asesoradas y orientadas en procesos judiciales gracias al fortalecimiento técnico, político y financiero brindado por el PNUD a 78 redes (que articulan 796 OSC, ubicadas en 15 departamentos y 3 regiones)" (ROAR, 2011)

77. "El PNUD en el marco del derecho de acceso a la Justicia, se ha concretado en facilitar la participación de víctimas que de otra forma no podrían haber participado en los procesos judiciales que buscan su reparación integral. Concretamente, 7.817 víctimas en la etapa procesal de versiones libres, han sido representadas judicialmente 27.442 víctimas, se han atendido y orientado 14.699 personas por medio de jornadas interinstitucionales, y se han identificado 9.425 casos de personas desaparecidas." (ROAR, 2011)

78. "9 Mesas de Trabajo Regionales con representación de organizaciones de los 32 departamentos del país, en una iniciativa de las Comisiones de Paz del Senado y de la Cámara de Representantes con el apoyo técnico y metodológico del SNU en Colombia y FESCOL [...] Cada mesa facilitó la participación de 83 grupos de trabajo que eligieron 213 vocerías y presentaron propuestas concretas de 2.990 participantes. Estas propuestas fueron entregadas por el Congreso de Colombia a los embajadores de Noruega y Cuba, garantes del proceso, para hacerlas llegar a la mesa de conversaciones" (ROAR, 2012)

79. "El PNUD a través del Fondo de Justicia Transicional ha contribuido de manera importante en la armonización de las acciones de la cooperación internacional en esta materia y ha facilitado la coordinación interinstitucional"(ROAR, 2012)

80. "Se ha facilitado y acompañado en 3 territorios espacios de restitución para aproximadamente 163.000 hectáreas (Colombia tiene aproximadamente 113.8 millones de hectáreas) y actualizar los mapas de riesgo de las víctimas que se encuentran involucradas en procesos de restitución. Más allá del contexto de diálogos entre el gobierno y las FARC, el PNUD ha contribuido a i) incrementar las capacidades de paz a nivel local formulando e implementando de manera participativa 33 políticas públicas, ii) acompañar 63 espacios de diálogo permanente entre Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) e institucionalidad (115 redes de organizaciones de víctimas) y iii) apoyar a 43 instituciones locales para que implementen y desarrollan políticas, planes y programas de mitigación a los efectos del conflicto armado y de construcción de paz. (ROAR, 2013).

81. "- 63 (9 Mesas regionales; 2 Foros de Drogas ilícitas, 3 espacios de diálogo Agrario; 39 espacios territoriales) - 45 e instituciones del nivel local y nacional que implementan o desarrollan políticas, planes y programas de mitigación de efectos del conflicto armado y construcción de paz. (6 Municipales y 1 a nivel departamental, 30 CTJT; 3 instituciones de SNARIV; 4 dependencias departamentales) (ROAR, 2013)"

82. *Se requiere mantener el esfuerzo y profundizar el trabajo inter áreas:* Es posible destacar el avance de este trabajo en conjunto como un esfuerzo planeado en el tiempo. Desde el 2011, el Informe Anual Orientado a Resultados destacaba los resultados positivos de esta iniciativa:

83. "En los territorios donde trabaja el PNUD se ha venido fortaleciendo el trabajo articulado de todas las áreas del PNUD bajo un enfoque programático que se ha evidenciado particularmente en los Programas Conjuntos del MDGF (cambio climático, seguridad alimentaria, género y construcción de paz), el Fondo Canasta de Justicia Transicional, la iniciativa de Violencia contra Sindicalistas etc" (ROAR, 2011)

84. El 87,7% de los aliados contactados reconocen la coordinación como el quinto atributo más importante del PNUD. Sin embargo, existe aún una ventana de oportunidad para afianzar este tipo de trabajo:

85. "Existen temas que son transversales y que no se abordan así: se duplican esfuerzos que no se pueden traslapar porque se usaron metodologías diferentes"(entrevista interna #2)

86. "Respecto a lo que se debe mejorar, debe haber una relación más estrecha entre las áreas. Más en visión estratégica por un lado, pero también programáticamente. Incluso la presencia territorial está dividida, si bien la gerencia ha tratado de homogenizar, no se logrado totalmente en la práctica. Cada área empieza a liderar la agenda en su territorio y si bien hay un trabajo entre áreas no es de forma programática. El fortalecimiento del rol de

los coordinadores territoriales es una oportunidad importante para fortalecer esta integralidad" (entrevista interna #10)

87. Esta evaluación considera que el Nuevo Programa de Paz: Alianzas Territoriales para la Paz y el Desarrollo, mencionado durante los talleres internos con el equipo de PNUD, es el principal escenario para fortalecer el trabajo entre las diferentes áreas del PNUD y generar resultados evaluables a mediano plazo que den cuenta del carácter integral de la intervención.

88. *Se requiere mantener el esfuerzo y profundizar el trabajo interagencial:* Al igual que el trabajo inter áreas existe aún la posibilidad de afianzar la construcción de una única estrategia de intervención en territorios determinados con el fin de mejorar la eficiencia y efectividad de la cooperación cuando se trata de la participación de varias agencias del SNU en una misma acción. Se pueden identificar lecciones aprendidas respecto a este tema:

89. "[Los problemas identificados] tuvieron un efecto positivo sumamente importante ya que obligaron a las agencias a pensarse a sí mismas más allá de sus mandatos y a generar un espacio de reflexión que llevara a la búsqueda conjunta de soluciones concretas para mejorar su eficiencia y eficacia" (Evaluación Final "Fortalecimiento de capacidades Locales para la Construcción de la Paz en el Departamento de Nariño - Colombia", p.22, 2013)

90. "Es necesario que las Agencias hagan esfuerzos para reducir la excesiva y muchas veces injustificada tramitología en los procesos administrativos, muchos de estos pasos pueden ser simplificados a lo mínimo necesario." (Evaluación Final "las comunidades indígenas y afrocolombianas del Chocó promueven su seguridad alimentaria y nutricional" (2013,p. 7)
"El conjunto de las Agencias logró excelentes resultados al asumir el desafío de trabajo colaborativo interagencial y complementación de capacidades. Trabajar bajo un logo común no hacía parte, hasta ahora, de las formas de acción de las Agencias. Esta forma de trabajo conjunto logró modificar de manera importante los modelos de trabajo de todos los actores involucrados." (Evaluación Final "las comunidades indígenas y afrocolombianas del Chocó promueven su seguridad alimentaria y nutricional", 2013,p. 8)

91. "PNUD tiene un mandato de coordinación y lo ha ejercido... estas puertas que abre en una primera etapa deberían ser paulatinamente, en menor medida, propias del PNUD, que generen oportunidades para el Sistema de Naciones Unidas en general, lo han hecho, les falta un poco más, es una oportunidad de coordinación [...] Hay que suavizar el liderazgo que tiene el PNUD, si bien es una fortaleza, al interior del Sistema de Naciones Unidas, es una cosa que hay que suavizar...es una fortaleza de punto de entrada pero es demasiado liderazgo ante un sistema que tiene que mantenerse equilibrado y balancear poderes...si el PNUD suavizara su liderazgo ganaría en términos de interlocución política, mayor nivel de alianzas, integralidad en las visión de país, mejor relacionamiento con sociedad civil y una presencia territorial más comprensiva [...] Hay un trabajo de construcción de interagencialidad avanzado en el tema de paz a partir de la consolidación de un núcleo de

agencias con las que trabaja el PNUD: ONUMujeres, ACNUR, UNFPA, OCHA y en menor medida, UNICEF. Es posible profundizar el trabajo con ONUDI y FAO" (entrevista interna #10)

92. "PNUD lidera el trabajo interagencial pero no sistematizan esos modelos ya sea porque los presupuestos son separados o porque es difícil la programación conjunta." (Entrevista contraparte del Gobierno #3)

93. *Acelerar el trabajo interáreas para orientar el trabajo del PNUD PARA EL POSCONFLICTO:* El 68% de los aliados contactados indicaron que el tema de intervención del futuro del PNUD en Colombia es el posconflicto desde una perspectiva de desarrollo, paz y reconciliación. Así mismo, el evaluador considera que el eje principal del PNUD en Colombia debe ser la construcción de desarrollo en territorios de posconflicto desde una mirada integral. Por lo cual es necesario un trabajo entre áreas que permitan la lectura del problema desde varias perspectivas para una solución transversal y conjunta.

94. Desde el Gobierno, el trabajo para el posconflicto también debe ser una prioridad desde una lectura integral:

95. "Considero que los temas del futuro del PNUD en Colombia tienen que ver con 1. Gobernabilidad a través de la participación ciudadana, 2. Paz en temas de reconciliación, cultura de paz y reintegración: La capacidad de promover el desarrollo a través del tema de paz y 3. Desarrollo en general" (Entrevista contraparte Gobierno #2)

96. Como se mencionó anteriormente, el nuevo programa Alianzas Territoriales para la Paz y el Desarrollo es la oportunidad para fomentar el trabajo interáreas y planear una nueva intervención del PNUD en Colombia orientada al posconflicto a través de la metodología de trabajo construida: i) Comprendiendo las conflictividades y las capacidades de construcción de paz; ii) Comprometiendo a los actores alrededor de alianzas sociales transformadoras; iii) Formulando e implementando iniciativas para la construcción de paz articuladas al ciclo de políticas públicas; iv) Construyendo colectivamente procesos de evaluación y gestión de conocimiento (Descripción del programa, PNUD, 2014)

97. *Es destacable y evidente la contribución del INDH en el diseño de política pública:*

98. Es destacable la gran incidencia en la agenda pública del INDH Colombia Rural, Razones para la Esperanza publicado en el 2011. Este documento es ampliamente empleado como marco de referencia para toma de decisiones y formulación de política pública. Contribuyó al posicionamiento de un tema en un escenario desfavorable y sus afirmaciones son ahora empleadas tanto al interior del PNUD como en otras instituciones interesadas para la formulación de nuevas intervenciones.

99. En ninguna de las entrevistas tanto internas como externas, este informe es reconocido de forma espontánea como un referente del trabajo del PNUD. Existe entonces una

oportunidad de mejora en la estrategia de promoción de uno producto que sigue vigente y que puede aportar elementos de análisis y experticia técnica en este nuevo contexto de posible finalización del conflicto armado.

100. “La decisión alrededor del tema para el último INDH 2011 “Colombia Rural, Razones para la Esperanza” implicó una apuesta política y de gestión a mediano plazo, en un entorno que inicialmente no le era favorable. La política de confrontación armada del anterior gobierno, que generó un ambiente creciente de polarización política, no daba mayor espacio para abordar un tema de vieja data relacionado con el desarrollo inequitativo del país y el conflicto armado. Más aun, cuando la metodología implicaba contar con diversos actores externos institucionales. Adicionalmente, el INDH se enfrentó a retos relacionados con la demora de concretar donaciones provenientes de aliados interesados.

101. La visión que se tuvo a la hora de escoger el tema, unido a un cambio favorable en el contexto político, le permitió al PNUD i) ser visto como un referente y aliado a nivel nacional y local en el tema, ii) suministrar insumos para incidir en la formulación de políticas públicas –Plan Nacional de Desarrollo y proyecto de Ley sobre desarrollo rural integral, iii) desarrollar proyectos para mejorar intervenciones de desarrollo rural con enfoque territorial, iv) continuar profundizando el análisis de esta problemática mediante el inicio de un nuevo proyecto, y v) convertirse en una fuente de información valiosa para las discusiones que se están dando alrededor del tema en la Mesa de Conversaciones para el Fin del Conflicto”. (ROAR, 2012)

102. “El PNUD, a partir del INDH en 2011 ha contribuido significativamente a la apertura de la discusión sobre la necesidad de un cambio en la política de desarrollo rural, mejorando la capacidad de las instituciones involucradas para entender las características del problema rural colombiano (por ejemplo, a través del índice de ruralidad). Esta contribución ha quedado evidenciada en documentos de política del Ministerio de Agricultura y el primer acuerdo conjunto de la Mesa de Conversaciones”. (ROAR, 2013)

103. "¿Cómo pruebas la incidencia del INDH? Es posible identificarlo a través de su incidencia en política pública: porque ayuda a poner los temas en la agenda. 1. Inclusión de las recomendaciones en la primera versión de la Ley de Desarrollo Rural; 2. Índice de ruralidad; 3. Informe como herramienta de la Misión Rural; 4. Algunos temas incluidos en el Informe en La Habana (Entrevista interna #12)

104. *Transferir la capacidad del PNUD de despliegue territorial al Estado Colombiano:* El trabajo territorial es importante para el PNUD. Se sugiere fortalecer las Gobernaciones y entidades departamentales, como las corporaciones autónomas departamentales como nodos que mejoren la articulación entre el nivel central y territorial. Contribuye a la generación de capacidades; mayor posibilidad de impacto pues las iniciativas encuentran alta alineación con los planes de desarrollo departamentales.

105. "Las acciones de fortalecimiento institucional en iniciativas dirigidas a incluir productivamente a la población vulnerable no deben concentrarse en las administraciones

locales que en muchos casos cambian en términos de funcionarios y/o de políticas; se hace necesario para su sostenibilidad expandirlas a otras instancias que al final permitan involucrar al sector privado" Informe Anual Orientado a Resultados (ROAR, 2013)

106. Existe una tensión en la gestión de recursos públicos mediante convenios: Para solucionar dicha tensión, es necesario visibilizar el valor agregado del PNUD, que en algunos proyectos, según el equipo interno del PNUD no se evidencia de forma adecuada. Para ello, el evaluador propone tres estrategias: i). El Intercambio de experiencias exitosas de Colombia con otros países y el ii). El desarrollo de metodologías de trabajo que contribuyan a la gestión del conocimiento.

107. "Cuando el PNUD firma un convenio de colaboración, tiene que ser de colaboración, no de manejo de recursos...en algunas ocasiones se llevan los recursos y se abren los procesos donde el nivel de maniobra de la contraparte del Gobierno se pierde, como en el proyecto de Caracterización sociolaboral de víctimas [...] Una lección aprendida debe ser no volver al PNUD un operador de recursos, es un tema de cooperación que implica vigilancia y presencia constante" (Entrevista aliado #1)

108. "No es fácil superar el tema de administración de recursos porque lo solicitan las entidades territoriales y el gobierno porque no tienen la capacidad para hacerlo, sin embargo, Esto desvirtúa la fortaleza técnica que puede tener el PNUD, en particular cooperación sur-sur" (Entrevista contraparte del Gobierno #2)

109. "El PNUD es un administrador de los recursos no son apalancadores de recursos sino que asumen los programas de gobierno sin transferir las capacidades al gobierno. Las cifras son muy generales y no especifican al gobierno no son muy claras." (Entrevista contraparte del Gobierno #3)

110. El PNUD requiere diseñar estrategias de salida de líneas de trabajo: Existen temas donde el PNUD ha sido exitoso y ha logrado la generación de capacidades en el Gobierno Nacional, como ODM y GIR, es necesario que el PNUD finalice su intervención para rediseñar su línea de trabajo respecto al nuevo contexto, ser innovador y visibilizar dónde fue exitoso. Así mismo es importante que el tema e generación de ingresos sea reconsiderado para garantizar su sostenibilidad.

111. "PNUD debe salirse de temas que ya están en la agenda pública, debe cambiar su enfoque, no darle prioridad a lo que ellos crean sino que se adaptan a las problemáticas particulares del país [...] PNUD tiene buena relación con las comunidades, tiene un equipo de terreno y lo deberían explotar más. Desarrollo de territorios con post-conflicto, el PNUD tiene que dirigirse a las zonas donde está débil y gerencia las condiciones de desarrollo. La metodología en varios frentes, inputs, outputs, indicadores que se compartan y que cada proyecto los tenga. Es necesario un fortalecimiento en el área de conocimiento, gestión de conocimiento, sistematización de las prácticas." (Entrevista contraparte Gobierno #3)

de evaluación

Preguntas clave	Subpreguntas específicas	Respuestas
<p>¿Es la agenda común de desarrollo del país?</p>	<p>¿En qué medida los resultados del CPD, sus productos y estrategias de implementación responden a las prioridades nacionales, a los efectos directos del UNDAF, las necesidades de los grupos más vulnerables del país?</p>	<p>El PNUD se adapta con éxito al escenario colombiano siendo propositivo a través del posicionamiento de temas en la agenda pública. Así mismo ha aprovechado las transformaciones del contexto para focalizar su intervención. (Ver Capítulo 2, conclusión 1)</p>
	<p>¿Los resultados del CPD se alinean y se adaptan al Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para todos”?</p>	<p>Es posible prever y anticipar nuevos cambios en la institucionalidad, el contexto y las políticas públicas del país. Esto ha permitido una alineación importante con las prioridades de Colombia y el surgimiento de nuevas oportunidades para la intervención del PNUD.</p>
	<p>¿Los resultados del CPD se articulan con los ODM?</p>	<p>Esta evaluación puede afirmar que existe una contribución destacable al logro de los ODM respaldado por los logros alcanzados en los proyectos implementados así como en el reconocimiento de esta loable tarea por parte de los aliados del PNUD y contrapartes del Gobierno Nacional. (Ver Anexo 10 afirmaciones 41-49)</p>

	¿Cuál es la articulación de la intervención con el contexto nacional?	<p>¿En qué medida el Programa de País ha sido capaz de responder a las necesidades y prioridades emergentes del contexto y a las solicitudes inmediatas de las contrapartes generadas a partir de los marcos de política nacional?</p> <p>¿La estrategia del CPD responde a las necesidades de la población beneficiaria?</p>	<p>Algunas de las iniciativas contenidas en el CPD han logrado insertarse en las lógicas de desarrollo del nivel territorial beneficiando de forma efectiva a la población objetivo de la población. (Ver Anexo 10 afirmación 58)</p>
	¿Cómo se formuló la estrategia de intervención?	<p>¿Qué valoración se hace a la lógica, enfoque y alcance del Programa País del PNUD, incluyendo su diseño, para el logro de los efectos definidos?</p>	<p>El PNUD se adapta con éxito al escenario colombiano siendo propositivo a través del posicionamiento de temas en la agenda pública. Por ello, la pregunta central de esta evaluación: "¿El marco de cooperación internacional del PNUD logró contribuir a un nuevo contexto institucional y de agenda pública de Colombia?" se responde afirmativamente (ver hallazgos 1 y 2) (Ver Anexo 10 afirmaciones 1 y 2)</p>
		<p>¿Qué valoración se hace frente a los criterios de selección de las regiones, departamentos y zonas donde el PNUD ejecuta su marco de cooperación?</p>	<p>El PNUD ha logrado el fortalecimiento territorial durante su trabajo en Colombia como lo demuestra el Informe Anual Orientado a Resultados (ROAR) publicado anualmente donde se demuestran las actividades realizadas para el avance del CPD orientadas a un trabajo en el municipio y la región. . (Ver Anexo 10 afirmación 9-21)</p>
	¿Cómo se configura el valor agregado del PNUD en el nivel nacional y territorial?	<p>¿Qué valoración merecen los principales atributos del PNUD durante la implementación del CPD? ¿Se han maximizado?</p>	<p>A partir de la información recolectada es posible afirmar que el valor agregado del PNUD se configura en torno a: 1. Prestigio; 2. Capacidad de despliegue territorial; 3. Capacidad de convocatoria; 3. Imparcialidad; Incidencia en política pública. (Ver Anexo 10 afirmación 5-40)</p>
Eficiencia	¿Hasta qué punto los recursos	<p>¿Cuáles han sido los recursos invertidos hasta el momento hacia el</p>	<p>En la actualidad los recursos del PNUD provienen en un 53% del Gobierno Nacional y un 47% de fuentes</p>

	<p>humanos y financieros han sido apropiadamente planeados y utilizados para lograr los productos y resultados esperados?</p>	<p>avance de cada uno de los efectos del CPD?</p>	<p>bilaterales, multilaterales y privadas. Desde el 2008, el número total de proyectos ejecutados por el PNUD ha disminuido pasando de 162 a 93 actualmente (Ver Tabla 3). Sin embargo, el número absoluto de proyectos implementados por esta agencia aumentó en un 21%, pasando de 51 en 2008 a 62 en 2014.</p> <p>Por lo tanto, si bien el PNUD asistió a una disminución importante de sus recursos para ejecución a causa de un nuevo marco normativo, logró con éxito adaptarse a través de la focalización programática disminuyendo el número de proyectos y manteniendo su capacidad de contribución a la agenda del país.</p>
		<p>¿En qué medida el Plan de Movilización de Recursos avanzó conforme a lo previsto?</p>	
	<p>¿Cuáles han sido las estrategias de monitoreo y seguimiento para garantizar el cumplimiento de los objetivos?</p>	<p>¿Cuáles son los mecanismos de planeación, monitoreo y evaluación empleados por el PNUD en la gestión de las diferentes iniciativas incluidas en el CPD? ¿Han contribuido de manera eficiente a la obtención de los resultados propuestos?</p>	<p>La implementación del CPD se enmarca en el CPAP el cual contiene los indicadores de avance de la intervención. Los cuales son registrados por los ROAR en su informe anual. Sin embargo, hay debilidades en el seguimiento de estos indicadores presentados en la sección 5.4 de este informe. Se encuentra que los indicadores de los Efectos se han modificado en el tiempo. Se puede evidenciar que pasaron de 114 en 2008 a ser 26 indicadores en 2013, lo que se debe en gran parte al cumplimiento de los indicadores anualmente, que obliga al PNUD a definir nuevos frentes de trabajo, pero que, en otros casos no es claro el motivo de la ausencia de un indicador de un año a otro, o cual dificulta el adecuado seguimiento al indicador y por ende al cumplimiento del CPD.</p>
		<p>¿Se han fortalecido las capacidades de las contrapartes para acometer los procesos de planeación, monitoreo y evaluación?</p>	<p>Existe aún una gran posibilidad de avance en el fortalecimiento de las capacidades de los aliados las cuales hasta este momento no son identificables por parte de la evaluación. En la mayoría de los proyectos, el seguimiento y monitoreo es realizado por el PNUD. Los proyectos de implementación nacional son en mayor medida, susceptibles de un seguimiento</p>

			por parte de los aliados al encontrarse la ejecución cotidiana fuera de la oficina del PNUD.
		¿El Programa de País se implementa con enfoque de Gestión Basada en Resultados fundamentado en el desarrollo de capacidades del equipo de la Oficina del PNUD y de las contrapartes en la materia?	El CPD se basa en un enfoque de Gestión Basada en Resultados cuyo seguimiento es realizado por la oficina de planeación, monitoreo y evaluación del PNUD. Sin embargo, es necesario que los indicadores definidos para este seguimiento den cuenta real del avance de cada efecto y sean medibles año a año. Es necesario que la gestión por resultados sea orientada en mayor medida hacia cada efecto del CPD, por lo cual los avances obtenidos en cada proyecto implementado deben tener mayores mecanismos para reflejar los indicadores diseñados en el CPAP
		¿Cuáles son las oportunidades de mejora, lecciones aprendidas y recomendaciones para promover la integración entre las diferentes áreas?	A pesar de que existe generalizada evidencia de un sustancial incremento en la coordinación y el trabajo interareas, e interagencial, todavía se requieren mayores niveles de horizontalidad. (Ver Anexo 10 afirmación 82-87)
		¿Cómo ha sido la experiencia con otras agencias del SNU a nivel central y territorial, en términos de articulación y complementariedad para el logro de los resultados establecidos en el CPD? Qué mecanismos de coordinación se han empleado?	Al igual que el trabajo inter áreas existe aún la posibilidad de afianzar la construcción de una única estrategia de intervención en territorios determinados con el fin de mejorar la eficiencia y efectividad de la cooperación cuando se trata de la participación de varias agencias del SNU en una misma acción. (Ver Anexo 10 afirmación 88-92)
	En la implementación del CPD ¿qué valoración y recomendaciones se hacen frente a los indicadores de medición, sus líneas base y metas incluidas en el CPAP para que estén acordes con los resultados esperados?		De los 26 indicadores que evalúan el avance del PNUD en sus 7 efectos, en 2013, podemos concluir que de las 8 categorías que definen a un indicador como SMART: 1 indicador cumple con 2, 6 con 3 y 4 con 4 condiciones. Lo anterior indica que el 42% de los indicadores no son SMART (ver anexo 4). Frente a estas debilidades manifiestas en los indicadores del PNUD, una evaluación de resultados sigue siendo

			<p>posible, pero los insumos más importantes de la misma son entonces los de tipo cualitativo. Entre ellos se destaca especialmente la riqueza de los ROARS, que contienen información de contexto y que preguntan específicamente sobre la implicación del PNUD en el logro de los resultados, Evidentemente, una sola fuente no es suficiente. Por eso es necesario estudiar y conectar otras, como otro tipo de información secundaria, junto con entrevistas y encuestas.</p>
Eficacia	¿Cuáles han sido los resultados del CPD Colombia 2008-2012 extendido hasta 2014?	¿Cuál es el alcance de los efectos y potenciales impactos en la población colombiana tanto a nivel nacional como territorial de la ejecución del Programa de País (CPD)?	(Ver Anexo 10)
		¿Cuál es el avance y contribución del PNUD a los ocho (8) efectos establecidos en el CPD y el Plan de Acción 2008-2012 (CPAP) y los (7) confirmados por la Revisión de Medio Término (2011) que se encuentran vigentes hasta finales del año 2014?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe una contribución destacable al logro de los ODMS 2. Es posible evidenciar un avance en los temas de medio ambiente 3. El PNUD contribuye a una mejor gestión pública en el país 4. Hay evidencias destacables de la contribución del PNUD en el fortalecimiento democrático 5. El PNUD ha desarrollado un trabajo importante con las víctimas del conflicto armado
		¿Cuáles son los avances y la contribución del PNUD a través de los tres (3) enfoques transversales establecidos en el CPD y el Plan de Acción 2008-2012 (CPAP) y los (3) confirmados por la Revisión de Medio Término (2011) que se encuentran vigentes hasta finales del año 2014?	
		¿Cuál ha sido la contribución del CPD a los resultados definidos en el UNDAF y qué valoración se hace entre estos marcos de resultados?	El trabajo realizado por el PNUD con las víctimas del conflicto armado en Colombia permite aportar de manera significativa al eje del cual es coordinador en el UNDAF: Paz, Seguridad y Reconciliación. No obstante, su trabajo no solo se centra en este componente. Los avances descritos en este informe

			<p>en otras dimensiones temáticas permiten valorar de forma positiva la contribución del CPD al UNDAF. Es posible identificar dos frentes de trabajo para mejorar la contribución al arco de asistencia de las Naciones Unidas. En primer lugar es importante seguir profundizando en el trabajo interagencial (Ver anexo 10, afirmaciones 88-92). Por otro lado, es recomendable diseñar indicadores medibles que permitan en mayor medida valorar las contribuciones realizadas por parte del PNUD.</p>
		<p>¿En qué medida los resultados obtenidos han beneficiado a hombres y mujeres equitativamente?</p>	<p>Es posible afirmar que en las actividades más significativas para el PNUD y el Gobierno, ha habido una atención especial al tema equidad de género. En los últimos años, esta atención ha tenido particular importancia en los temas de empleabilidad, participación política y construcción de capacidades para atender las problemáticas de género en comunidades y departamentos. En terrenos seriamente afectados por el conflicto interno, como Nariño, también se destacan las actividades de empoderamiento de la mujer.</p> <p>Ahora bien, es preciso destacar la acción interagencial activa en los temas de prevención de con enfoque de género, que ha apuntado a asegurar diversos efectos.</p> <p>La sección 5.7 profundiza en la intervención desde el enfoque de género. Sin embargo, el evaluador no tiene suficientes elementos de análisis para concluir la intervención sobre la población masculina, ya que el enfoque del CPD se orienta sobre otro tipo de población priorizada.</p>
	<p>¿Cuál ha sido el rol de los</p>	<p>¿Cuál ha sido la eficacia de la Oficina a nivel territorial?</p>	<p>El 87,8% de los aliados contactados reconocieron la presencia territorial como un atributo del PNUD. El</p>

	diferentes actores en el logro de los resultados?		94,6% de los aliados contactados tienen comunicación con los coordinadores territoriales. De este grupo, el 85,1% considera que su respuesta es clara y el 86% que es pertinente. (Ver Anexo 10 afirmación 9-21). Para los aliados entrevistados la presencia de un enlace territorial de forma institucional, y no por proyecto, es de vital importancia como canal de comunicación hacia el PNUD en Bogotá. (Ver Anexo 10 afirmación 110 y111)
		¿Han sido eficaces las alianzas generadas a la hora de contribuir al logro de los resultados establecidos en el CPD?	El trabajo de alianzas tanto a nivel de áreas del PNUD, agencias del SNU y actores del Gobierno Nacional y Territorial han demostrado la importancia de trabajo con aliados para el éxito de las iniciativas y su sostenibilidad. Es importante destacar el apoyo logrado por parte del sector privado en los proyectos de generación de ingresos lo cual demuestra la necesidad de incluir socios fuertes que diversifiquen el portafolio de interlocutores tradicionales del PNUD con el fin de lograr mayor trascendencia.
		¿Los socios, partes interesadas y/o beneficiarios de la asistencia del PNUD participaron en el diseño de las intervenciones del PNUD? Si es así, ¿cuáles fueron la naturaleza y la extensión de su participación? ¿En caso contrario, por qué no participaron?	El diseño participativo de las iniciativas es un componente importante en el trabajo del PNUD que es evidente en mayor medida, en los trabajos llevados a cabo con las organizaciones sociales en territorio. Sin embargo, durante los diálogos internos y con las contrapartes del Gobierno Nacional se identificó una oportunidad de mejorar el diseño de la oferta del PNUD teniendo en cuenta las necesidades de la población y no implementando iniciativas de forma vertical que no tengan en cuenta la lectura integral del problema o la especificidad de la situación a nivel regional.
		¿Existen estrategias de entrada y de salida en la ejecución de las diferentes iniciativas del PNUD o en la determinación de los territorios donde	El evaluador no tiene suficientes elementos de análisis para evidenciar las estrategias de salida del PNUD. Por esta razón es importante continuar el proceso de diseño de estrategias de salida. Existen temas donde

		debe operar?	<p>el PNUD ha sido exitoso y ha logrado la generación de capacidades en el Gobierno Nacional, como ODM y GIR, es necesario que el PNUD finalice su intervención para rediseñar su línea de trabajo respecto al nuevo contexto, ser innovador y visibilizar dónde fue exitoso. Así mismo es importante que el tema e generación de ingresos sea reconsiderado para garantizar su sostenibilidad.</p>
		¿Qué elementos deben ser fortalecidos para generar las bases que permitan mejorar las evaluaciones a futuro?	<ul style="list-style-type: none"> - Es necesario desarrollar una estrategia explícita de salida del PNUD en las áreas temáticas y en las regiones donde la institucionalidad ha sido fortalecida y está asumiendo el liderazgo en dichos temas. Uno de los factores de éxito de la cooperación internacional es la generación de capacidades institucionales en los frentes que trabaja. En Colombia el PNUD puede reclamar éxito en varios frentes lo que conlleva a una estrategia de salida en los mismos. (ver hallazgo 5 y conclusión 4) (ver Anexo 10, afirmaciones 110 y 111) - Aumentar el trabajo interáreas e interagencial es una necesidad para las nuevas acciones del PNUD. Las enseñanzas de las experiencias puntuales ya desarrolladas indican la potencialidad de aumento en la eficacia y el impacto del PNUD cuando fortalece este tipo de intervenciones. (ver hallazgos 6, 7 y 8 y conclusión 5) - Es posible acelerar el trabajo interáreas para orientar el trabajo del PNUD hacia el desarrollo económico de territorios de posconflicto, así como el apoyo en procesos de reconciliación, reintegración y cultura de paz. En este sentido la estrategia de hacer presencia directa en las regiones y de haber diseñado un mandato concreto a los coordinadores regionales constituye una acción oportuna e inteligente por

			<p>parte del PNUD. Esta aumenta las posibilidades de una intervención conjunta de las áreas en las regiones desde la planeación misma y genera mejores niveles de información y de coordinación hacia toda la organización. No obstante, el PNUD debe reconocer que otras agencias de cooperación también buscan apoyar al país en esta temática, razón por la cual debe enfatizar sus capacidades en la promoción y logro del desarrollo humano, así como sus fortalezas en monitoreo y evaluación, como factores diferenciadores frente a la oferta de valor de otras entidades de cooperación. (Ver hallazgos 1 y 4 y conclusiones 1, 4 y 5)</p>
Sostenibilidad	<p>¿Cómo garantizar la continuación de la iniciativa una vez terminado el CPD Colombia?</p>	<p>¿Cuáles mecanismos para la generación de conocimiento y sistematización de los productos permiten el logro de los resultados y la sostenibilidad de las intervenciones del PNUD acorde con los retos del país en el marco del CPD?</p>	<p>Uno de los elementos centrales de los convenios de cooperación que suscriban las entidades nacionales con una agencia como el PNUD, es su capacidad de diseñar metodologías y de transferir conocimientos. Por ello y con el ánimo de aumentar la visibilidad del carácter técnico y de cooperación de estas iniciativas sugerimos la inclusión en dichos acuerdos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. El Intercambio de experiencias exitosas de Colombia con otros países en el esquema de cooperación Sur-Sur, definido por el gobierno colombiano. b. La implementación de sistemas de monitoreo y evaluación propias de la forma de trabajar del PNUD c. La inclusión de los tres enfoques transversales de la organización, Y d. El desarrollo de metodologías de trabajo que contribuyan a la gestión y transferencia del conocimiento. (Ver hallazgo 4 y conclusión 3)
		<p>¿Cuáles experiencias han sido o tienen el potencial de ser replicadas por ser consideradas buenas</p>	<p>- Uno de los elementos centrales que permiten al PNUD el posicionamiento de temas en la agenda pública e incidir en la forma como se transforman las</p>

		<p>prácticas e incorporar lecciones aprendidas y recomendaciones en términos de sostenibilidad?</p>	<p>capacidades institucionales del país, es su apoyo en la formulación de proyectos de ley y de políticas públicas. Esta es un área donde el PNUD puede y debe seguir apoyando al país incorporando nuevas temáticas que respondan a los retos del país en el nuevo contexto, no sólo en el tema de postconflicto sino también en los requisitos necesarios para el ingreso del país a la OECD. (ver hallazgos 2 y 9 y Conclusiones 1, 2 y 4)</p> <p>- Los escenarios donde el PNUD tiene y va a tener cada vez más relevancia son los territoriales, más que los nacionales. En efecto, dado que es en las regiones en las que persisten grandes inequidades, unidas a muy escasa capacidad de gestión pública, la presencia del PNUD agrega mucho más valor, en términos de agendamiento de temas importantes y gobernabilidad</p>
		<p>¿Qué estrategias y mecanismos se han incorporado en la planificación e implementación del Programa de País para asegurar que los resultados y productos se mantengan en el tiempo después que se retire el apoyo del PNUD? ¿En qué medida estos elementos se pueden identificar como factores de logro o no logro para la sostenibilidad de los resultados?</p>	<p>El evaluador identifica la realización de segundas fases de los proyectos como una oportunidad de sostenibilidad de las iniciativas por los resultados positivos obtenidos. Sin embargo, es importante fortalecer el diseño de las estrategias de salida del PNUD con el fin de especificar la capacidad instalada dejada por el proyecto una vez finalice la cooperación.</p>
		<p>¿Qué elementos se identifican en las contrapartes participantes que apunten al desarrollo de las iniciativas impulsadas por cuenta propia?</p>	<p>Uno de los mayores éxitos del PNUD ha sido la incidencia en la agenda pública del país. Por lo anterior, la principal garantía de sostenibilidad de las iniciativas es la alineación de las mismas con las lógicas del desarrollo nacional y territorial ya que, además de garantizar alineación con la agenda de Colombia reducen la duplicación de esfuerzos y</p>

			promueven la generación de alianzas con más actores interesados en torno a temas comunes que no solo son propios de la agenda de cooperación.
		¿En qué medida se han fortalecido las capacidades de las contrapartes para que integren los productos en las prácticas vigentes de las instituciones?	Es importante destacar el trabajo realizado en el tema de medio ambiente ya que el PNUD ha contribuido a fortalecer el conocimiento técnico del gobierno nacional para la toma de decisiones en un tema que hasta ahora es incipiente y se posiciona en la agenda pública. Este acompañamiento ha permitido un gobierno capaz de entablar diálogos con otros actores desde la argumentación técnica.
		¿Los proyectos in situ tienen mecanismos de generación de sinergias y/o replicabilidad y/o escalabilidad?	Existe la posibilidad de réplica de los proyectos in situ en mayor medida si se logra obtener el apoyo de un aliado fuerte como el Gobierno. Es importante tener en cuenta el alto nivel de alineación que deben tener las iniciativas con las prioridades de los territorios donde se implementan para responder de forma adecuada a las necesidades de la población.

Anexo 12. Formato de entrevistas telefónicas

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre del entrevistado _____
2. Nombre de la entidad en la que trabaja _____
3. Departamento y municipio _____
4. Cargo (opcional) _____
5. Tiempo en el Cargo (años y meses) (opcional) _____
6. Tiempo de relación con el PNUD (años y meses) _____
7. Mencione los proyectos en los que ha trabajado con el PNUD (mencionar hasta 5 opciones)

II. IMAGEN Y PERCEPCION DEL PNUD

8. En una escala de 1 a 10, siendo 1 completamente desfavorable y 10 completamente favorable califique la imagen general que tiene del PNUD como organismo internacional de cooperación en Colombia

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

III. EVALUACIÓN DE LA OFERTA RECIBIDA

9. En una escala de 1 a 10, siendo 1 completamente insatisfecho y 10 completamente satisfecho, evalúe su nivel de satisfacción con los servicios recibidos en la COOPERACIÓN TÉCNICA durante su relación con el PNUD (NA: No aplica o desconoce):

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
A. Tiempo de respuesta en la preparación del proyecto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
B. Asistencia técnica en el proceso de diseño de política pública	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
C. Cortesía y amabilidad en la atención del equipo del PNUD con los cuales trabaja/ó	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
D. Asistencia técnica en el proceso de la ejecución del proyecto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA

E. Metodología de gestión por resultados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
F. Ejecución presupuestal del proyecto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
G. Capacidad operativa: (contratación de personal, logística, proveedor de materiales)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
H. Acompañamiento en el desarrollo de la iniciativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
I. Acompañamiento en el cierre del proyecto y transferencia de conocimiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
J. Alineación de las iniciativas con el plan de desarrollo local y/o nacional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
K. Metodologías de trabajo implementadas por el PNUD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA

10. En una escala de 1 a 10, siendo 1 la menor calificación y 10 la mayor, califique los siguientes atributos del PNUD que configuran su valor agregado.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Prestigio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Flexibilidad en contratación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Capacidad de coordinación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Recuperación de costos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Facilidad para apalancar recursos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Imparcialidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Presencia territorial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Incidencia en políticas públicas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Capacidad de convocatoria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Generación de capacidades en la población	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Replicabilidad de buenas prácticas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Otro ¿Cuál?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA

IV. CONTRIBUCIÓN DEL PNUD

11. Teniendo en cuenta los proyectos en los que ha trabajado con el PNUD indique en qué nivel de 1 a 10 se cumplieron las metas establecidas. Siendo 1 cero cumplimiento y 10 total cumplimiento.

Proyecto 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Proyecto 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Proyecto 3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Proyecto 4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Proyecto 5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Mencione cuáles son los principales resultados que se pueden destacar del (los) proyecto(s) llevados a cabo con el PNUD por su alto impacto para la población beneficiada (mencionar hasta 5 opciones)
13. ¿Puede identificar transformaciones en las condiciones de desarrollo del territorio donde se llevó a cabo la(s) iniciativa(s)? ¿Son a corto, mediano o largo plazo?

Esta transformación hace referencia a los cambios en la forma de pensar y actuar de las instituciones localizadas en el territorio y de las personas beneficiadas gracias a las iniciativas realizadas en conjunto por el gobierno, diferentes actores y el PNUD.

14. ¿Cuáles experiencias han sido o tienen el potencial de ser replicadas por ser consideradas buenas prácticas dentro del (los) proyecto(s) ejecutados?
15. ¿Puede identificar lecciones aprendidas (positivas o negativas) y recomendaciones dentro del (los) proyecto(s) ejecutados?

V. FUNCIONAMIENTO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

16. Responda Sí o NO según corresponda

	Tiene comunicación		La respuesta que recibe es clara		La respuesta es pertinente (contribuye a resolver sus inquietudes o lo orienta sobre cómo hacerlo)	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Representación	1	2	1	2	1	2

Coordinador territorial	1	2	1	2	1	2
Pobreza y Desarrollo Sostenible	1	2	1	2	1	2
Gobernabilidad Democrática	1	2	1	2	1	2
Desarrollo, Paz y Reconciliación	1	2	1	2	1	2
Operaciones	1	2	1	2	1	2

VI. EXPECTATIVAS Y SUGERENCIAS

17. De acuerdo a su experiencia con el PNUD, por favor señale los aspectos que considere que la entidad debe mejorar.
18. ¿Cuáles deben ser los 4 temas principales en los que debería enfocarse el PNUD para lograr una contribución específica en Colombia en los próximos años?
19. ¿Desea referirse a algún aspecto no tenido en cuenta?

Anexo 13. Términos de referencia

TÉRMINOS DE REFERENCIA N° DEL PROYECTO	00037797
TÍTULO DEL PROYECTO	Development Advisory Services
TÍTULO DE LA CONSULTORIA	Consultor Nacional Realizar la Evaluación Final al Programa País del PNUD para Colombia 2008-2014 -CPD por sus siglas en inglés, y al Plan de Acción del Programa de País para Colombia 2008-2012 -CPAP por sus siglas en inglés.
SEDE DE TRABAJO	Bogotá
DURACIÓN DEL SERVICIO	Ciento cuatro (104) días calendario

1. DOCUMENTOS Y FORMATOS A ANEXAR

- a. Hoja de Vida (Formato P11 firmado).
- b. Formato de cumplimiento de requisitos mínimos.
- c. Oferta económica por producto.
- d. Copia del documento de identificación.
- e. Datos personales y financieros para la creación de perfil en Atlas.
- f. En caso que en el desarrollo de la consultoría se requiera realizar viajes fuera de la sede de trabajo, se solicitará un certificado de seguridad antes de realizar dicho viaje, verificando con el supervisor del contrato el procedimiento requerido (Aplica para Fase 1 de Seguridad o una fase superior).

2. INTRODUCCIÓN

Esta evaluación se enmarca dentro del Plan de Evaluación de la Oficina del PNUD en Colombia para el período

2008-2014 y a la solicitud del Gobierno Nacional a través de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC) de “que el PNUD prepare su informe final... y que este sea presentado a más tardar el 30 de junio de 2014”.

Así mismo, en la necesidad que tiene el PNUD de contar con insumos y recomendaciones para el diseño de su nuevo Programa País 2015-2018, alineado con la nueva estrategia corporativa de la organización y el próximo Plan Nacional de Desarrollo .

La evaluación final al Programa País del PNUD 2008-2012, extendido en el año 2011 hasta el 2014, comprenderá el período 2008 al primer trimestre del año 2014. Con ésta evaluación

se busca determinar el avance que presentan los efectos definidos en el CPD¹⁴, su potencial impacto o cambios transformacionales y la contribución del PNUD a los efectos y su vinculación a los objetivos de desarrollo definidos por el Gobierno colombiano.

Las conclusiones y recomendaciones que se deriven de este ejercicio permitirán a la Oficina del PNUD en Colombia i) dar a conocer los resultados alcanzados en la implementación de su Programa País, como parte de la documentación que presentará la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC) al Alto Gobierno en materia de los logros de la cooperación internacional durante el periodo 2010-2014 y ii) contar con insumos basados en evidencia que sirvan para el diseño de un nuevo Programa País para el periodo 2015-2018, alineado a las nuevas prioridades establecidas por el Gobierno en su nuevo Plan Nacional de Desarrollo y Estrategia Nacional de Cooperación Internacional (2015-2018) y a aquellas incluidas por el PNUD en su nuevo Plan Estratégico 2014-2017.

Para lograr estos fines se considera relevante que el ejercicio sea participativo, lo que implica involucrar a los beneficiarios de las intervenciones del PNUD, Comunidad Internacional, Gobierno Nacional, Gobiernos Departamentales/Municipales, sociedad civil, agencias del SNU, entre otros actores.

3. CONTEXTO

Es importante para los propósitos de esta evaluación tener en cuenta el contexto bajo el cual se ha desarrollado el Programa País y los principales retos que afronta a futuro.

En los últimos años, Colombia ha obtenido un buen desempeño económico que se refleja en indicadores como el PIB (5%/2013, por encima del crecimiento promedio de 2.6% en América Latina -AL), desempleo (7.8%/2013), inversión (28.4%/PIB para 2013), inversión extranjera directa (USD\$15.171 millones para 2013, 79% en minería y petróleo), inflación de un dígito (1.94%/2013) y devaluación en su tasa de cambio (9%/2013, pese a una tendencia revaluacionista en los últimos años).

Lo anterior ha llevado al país a ser clasificado como de renta media alta (PPP USD\$8,711/2012) y a obtener reducciones importantes en términos de pobreza, especialmente a nivel urbano, lo cual hará que probablemente alcance para el 2015 la meta ODM en esta materia. Este avance continuo ha reducido el porcentaje de población en pobreza de 49,2% en 2002 a 32,7% en 2012 y de pobreza extrema de 17,7% en 2002 a 10,4% en 2012, implicando que en una década hayan salido de la pobreza cerca de 5 millones 300 mil personas y de la pobreza extrema 2 millones 470 mil personas. Pese a estos resultados positivos, el país sigue con niveles superiores a los que se presentan en promedio en AL (28,2% pobreza, 11,3% pobreza extrema -CEPAL/2014).

¹⁴ CPD por sus siglas en inglés, se refiere al Documento del Programa de País del PNUD en Colombia.

El país presenta variaciones leves en su nivel alto del IDH (0.714/2010, 0.719/2012). El IDH de Colombia se encuentra por debajo del promedio presentado por América Latina y el Caribe (0.741/2012) y al ajustarlo por inequidad pierde un 27.8% llegando a un valor de 0.56, lo que refleja las grandes brechas que presenta el país en términos de su desarrollo social, económico y político especialmente a nivel territorial (por ejemplo el departamento del Chocó presenta un nivel de pobreza del 60%, mientras en Bogotá es del 11%).

Sin embargo, el hecho que ha planteado y sigue planteando los mayores retos de desarrollo para el país está referido al conflicto interno armado que afronta desde hace más de 50 años, unido al accionar de diferentes bandas criminales asociadas con el negocio del narcotráfico y que han afectado severamente a la población más vulnerable en sus condiciones humanitarias, de desarrollo y derechos humanos.

Desde finales del año 2012 se vienen desarrollando de manera ininterrumpida negociaciones entre el Gobierno y las FARC-EP (principal grupo guerrillero) para llegar a un acuerdo para la finalización del conflicto. Este proceso presenta avances concretos (acuerdo en torno a 2/5 puntos pactados: desarrollo rural, participación política), pese a algunos inconvenientes (diferencias frente a la promulgación del marco jurídico para la paz, aplicación de estándares internacionales de justicia transicional), la baja aceptación en la opinión pública y al hecho que se ha dado en medio del conflicto causando serias afectaciones a la población civil y a la infraestructura productiva del país (petrolera y energética principalmente).

Adicionalmente, por las diferentes causas y actores inherentes al conflicto armado que vive el país, los ciclos electorales desarrollados en los últimos años han planteado retos no solo asociados con elegir candidatos y propuestas que permitan fortalecer la senda de desarrollo del país sino, aún más importante, mantener y/o mejorar la estabilidad y gobernabilidad democrática de sus instituciones principalmente a nivel territorial.

Pese al buen desempeño económico y a la fortaleza institucional a nivel central y en sus principales conglomerados urbanos, el país no ha sido ajeno a movilizaciones sociales de diferentes sectores productivos y poblacionales ubicados en zonas rurales o semi-rurales que reclaman mejoras tangibles en sus condiciones de vida.

Desde el año 2013 el país ha presenciado el inicio de las campañas políticas que en el 2014 finalizarán con las elecciones para Presidente y Congreso. En este proceso se destaca la inscripción del Presidente actual para un segundo periodo 2014-2018 y la del expresidente Álvaro Uribe al Congreso, principal opositor a los diálogos de paz.

En relación al funcionamiento de la Oficina del PNUD en Colombia se vislumbran tres retos principales:

a . La alineación de su Programa País a la nueva estrategia corporativa del PNUD a nivel mundial 2014-2017¹⁵ que introduce cambios en el mandato de la organización y la manera como opera. Dentro del marco de este nuevo Plan Estratégico el PNUD pretende responder a los retos de desarrollo desde un enfoque multidimensional, coordinando eficientemente su acción con otros actores y mejorando su eficacia institucional.

b. El diseño e implementación a partir del año 2015 de un nuevo Programa País que le permita responder a un escenario altamente probable de posconflicto de manera articulada con las otras agencias del SNU que operan en el país (a través del UNDAF) y otros actores de la cooperación internacional, especialmente a nivel territorial.

c. Garantizar la sostenibilidad financiera y a su vez el valor agregado del PNUD, en un país clasificado como de renta media alta, un contexto corporativo que afronta reducciones significativas en sus fuentes centrales de financiación que a su vez demanda una mayor exigencia de mostrar resultados de calidad y una legislación local que impone restricciones a la movilización de recursos provenientes de instituciones públicas.

4. ANTECEDENTES

Con base en un amplio proceso participativo el Sistema de Naciones Unidas en Colombia (SNU) llevó a cabo un proceso de reflexión conjunta en estrecha colaboración con el Gobierno para elaborar el Análisis Común de País¹⁶ y el Marco de Asistencia para el Desarrollo del SNU en Colombia para el periodo 2008-2012 (extendido hasta 2014)¹⁷. En este contexto, el Programa de País para el nuevo ciclo (2008-2012) tomó como punto de partida el Plan Nacional de Desarrollo y la Estrategia de Cooperación Internacional del Gobierno Nacional vigente para el período 2006-2010.

Adicionalmente, este marco programático es el resultado del ejercicio ADR (Assessment for Development Results) que realizó la Oficina de Evaluación del PNUD en el año 2007 y de los cambios en la dirección programática establecidos por el Bureau Regional para América Latina y el Caribe (RBLAC por sus siglas en inglés) de “back to development”. Con el fin de alinear la estructura y procesos de la Oficina a los nuevos retos programáticos se llevó a cabo un ejercicio de reestructuración para la Oficina del PNUD en Colombia –“reprofiling process” durante los años 2007-2009.

El CPD, define como esferas de trabajo, con enfoque basado en derechos, las siguientes¹⁸:

15 Incluido en los documentos Anexos a los Términos de Referencia.

16 Country Common Assessment – CCA , siglas en inglés

17 UNDAF, siglas en inglés

18 Para una mejor comprensión de las áreas de trabajo del PNUD se incluyen como documentos Anexos los siguientes: UNDAF (United Nations Development Assistance Framework), CPD (Country Programme Document), CPAP (Country Programme Action Plan), Revisión Medio Término)

a. Superación de la pobreza, ODMs y Desarrollo Sostenible

Buscando consolidar las capacidades nacionales, regionales y locales para el logro de los ODM, la reducción de los niveles de pobreza y desigualdad y la promoción de la sostenibilidad ambiental, el manejo integral de riesgos y desastres y la planeación territorial sostenible.

b. Gobernabilidad democrática

Desarrollando capacidades locales, regionales y nacionales, el ejercicio de la ciudadanía política y apoyando la reforma del sistema político y electoral mediante proyectos de diálogo político, técnico y social.

c. Desarrollo, paz y reconciliación

Promoviendo procesos sociales e institucionales para la transformación no violenta de conflictos y la construcción de paz, con énfasis en el fortalecimiento de capacidades locales para la paz y el desarrollo rural. Empoderando social, política y económicamente a las poblaciones vulnerables, excluidas y afectadas por la situación de violencia interna a raíz del conflicto con los grupos armados ilegales. Y contribuyendo el acceso a las víctimas y sus organizaciones a mecanismos que permitan garantizar sus derechos a la verdad, justicia y reparación, garantía de no repetición y reconciliación, bajo el marco de parámetros internacionales y desde una perspectiva de derechos humanos.

Con relación al CPAP 2008-2012 (extendido hasta 2014)¹⁹, el Gobierno de Colombia y el PNUD acordaron el 16 de abril de 2008 el contenido y las responsabilidades de las diferentes partes involucradas en la implementación del mismo. Hasta el año 2010, la ejecución nacional y articulación territorial del CPD/CPAP se llevó bajo la coordinación general de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional (Organismo de Gobierno). Posteriormente, y hasta la fecha actual, esta coordinación se ha llevado con Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC).

En el año 2011 a solicitud del Gobierno Nacional el PNUD realizó un ejercicio de Revisión de Medio Término (RMT) a su marco programático (CPD/CPAP) que permitió su extensión hasta el año 2014 y llevó a concluir que se encontraba altamente alineado con el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para Todos”, las conclusiones de los Acuerdos para la Prosperidad Democrática celebrados en junio de 2011 entre el Gobierno de Colombia y el SNU, así como con el Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas (UNDAF, por sus siglas en inglés). La RMT también permitió identificar en el Plan Nacional de Desarrollo una serie de temas en los que el PNUD tenía experiencia, valor agregado, capacidad y que representaban nuevas oportunidades para profundizar su cooperación y/o futuros escenarios de acción.

¹⁹ El CPAP (Country Programme Action Plan) amplía el marco de resultados del Programa País (CPD) y se vincula con la matriz de resultados del UNDAF. Establece de una manera detallada el contexto, las responsabilidades de las partes involucradas, los mecanismos de ejecución, los efectos, productos, metas, asociados en la implementación y presupuestos indicativos para cada uno de los componentes del CPD

A su vez, el diseño y la gestión del Programa País se desarrolla en estrecha colaboración con aliados claves y se enmarca en los criterios de la Declaración de París que promueve como principios básicos: coordinación y alineación de la cooperación, cooperación Sur-Sur, fortalecimiento de las capacidades nacionales y apropiación de proyectos y programas por el País. La implementación del CPAP ha implicado la definición de planes anuales de trabajo, los cuales han sido acordados con ambas Agencias de Gobierno, y el diseño de diferentes mecanismos periódicos de seguimiento y evaluación conjunta.

Adicionalmente todas las acciones previstas tienen dos niveles de implementación:

- a. Un nivel *central*, en donde se persigue asistir y fortalecer las capacidades institucionales nacionales que tienen bajo su responsabilidad la coordinación, normatividad, diseño de estrategias, políticas públicas, formación de recursos humanos y la supervisión de acciones en las esferas de trabajo del PNUD.
- b. Un nivel *territorial*, en donde se focalizan las acciones en un número limitado de departamentos y municipios caracterizados por situaciones de precariedad con el fin de llevar a cabo intervenciones demostrativas que permitan a partir de identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas su expansión regional y/o nacional e incidir y enriquecer en la formulación de políticas públicas.

Para dimensionar el alcance del trabajo que ha realizado la Oficina del PNUD en Colombia durante el periodo de la evaluación a continuación se presenta el presupuesto ejecutado para los años 2008-2013, el estimado para el año 2014 y el número de proyectos que ha permitido la implementación del Programa País (CPD) por modalidad de ejecución (DEX/DIM²⁰, NEX/NIM²¹).

Cifras en millones (USD\$)

Modalidad de Ejecución	2008		2009		2010		2011	
	# Proyectos	Ejecución	# Proyectos	Ejecución	# Proyectos	Ejecución	# Proyectos	Ejecución
DEX/DIM	54	11.9	51	12.7	47	18.9	48	21.2
NEX/NIM	117	94.6	73	52.1	42	39.5	30	30.8
Total	171	106.5	124	64.8	89	58.4	78	52.0

Modalidad de Ejecución	2012		2013		2014	
	# Proyectos	Ejecución	# Proyectos	Ejecución	# Proyectos	Presupuesto (e)
DEX/DIM	42	27.8	48	39.6	42	30.6
NEX/NIM	31	28.5	28	31.6	30	46.4
Total	73	56.3	76	71.2	72	77.0

²⁰ DEX/DIM, hace referencia a la modalidad Directa de Ejecución donde el responsable de la implementación del proyecto es el PNUD.

²¹ NEX/NIM, hace referencia a la modalidad Nacional de Ejecución donde el responsable de la implementación del proyecto es una entidad de gobierno

5. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Con ésta evaluación se busca determinar el avance que presentan los efectos definidos en el CPD, su potencial impacto o cambios transformacionales²² y la contribución del PNUD a los efectos y su vinculación a los objetivos de desarrollo definidos por el Gobierno colombiano.

Dentro del ejercicio de rendición de cuentas del PNUD y con el fin de garantizar la calidad de las iniciativas que desarrolla la organización en Colombia, se examinará la eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad del CPD/CPAP, enfocando la contribución de las mismas al logro de los resultados de desarrollo y, a partir de lo anterior, su posicionamiento ante diferentes instancias y aliados estratégicos con los que opera en el país.

Adicionalmente la evaluación permitirá a diferentes aliados dimensionar el valor agregado y las lecciones aprendidas del PNUD en el desarrollo del CPD/CPAP y sus iniciativas para fortalecer las que se tienen en curso o aquellas potenciales dentro de un nuevo contexto institucional a nivel país y corporativo. Así mismo, servirá como insumo para aquellos procesos de rendición de cuentas que periódicamente se desarrollan con instituciones y beneficiarios de diferente orden (público, privado, actores de cooperación, organizaciones de la sociedad civil a nivel nacional y territorial).

El ejercicio de evaluación propuesto implicará no solo medir los resultados directos, indirectos o complementarios de la cooperación del PNUD en la población colombiana, su contribución, sino además identificar las lecciones aprendidas y las experiencias que puedan replicarse.

Las conclusiones y recomendaciones que se deriven de este ejercicio permitirán a la Oficina del PNUD en Colombia:

- a. Dar a conocer los resultados alcanzados en la implementación de su Programa País, como parte de la documentación que presentará la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC) al Alto Gobierno en materia de los logros de la cooperación internacional durante el periodo 2010-2014.
- b. Contar con insumos basados en evidencia que sirvan para el diseño de un nuevo Programa País para el periodo 2015-2018, alineado a las nuevas prioridades establecidas por el Gobierno en su nuevo Plan Nacional de Desarrollo y Estrategia Nacional de

²² En las definiciones de Gestión Basada en Resultados del PNUD, la definición de "cambio transformacional" se mantiene muy flexible para fomentar la captura de un cambio significativo en el corto, mediano y largo plazo. Aunque existe la tentación de ver este cambio como relativo al impacto exclusivamente, el PNUD lo utiliza más en el "espacio de resultados a nivel de EFECTOS". Esto permite medir los cambios en: los ámbitos nacionales, a los cuales hemos contribuido y que sean identificables, significativos y a su vez que muestren progresión -cambios en los comportamientos y en las prácticas institucionales; en la política y el presupuesto nacional; en innovaciones importantes como la protección social o programas descentralizados de desarrollo local que pueden influir en las políticas, etc. Los cambios transformacionales se pueden dar en las políticas, las capacidades institucionales, o más directamente, en las condiciones de vida de las personas. Aunque se deben dar dentro de una escala que indique que esta transformación real y significativa está teniendo lugar o que establece una base sólida para que esto suceda.

Cooperación Internacional (2015-2018) y a aquellas incluidas por el PNUD en su nuevo Plan Estratégico 2014-2017.

Entre otros aspectos la evaluación debe identificar los temas multidisciplinarios pertinentes para el país en la formulación de un nuevo Programa País del PNUD y aquellos en los que se puede dar la mayor alineación entre éste y la nueva Estrategia del PNUD 2014-2017.

El alcance de la evaluación deberá tomar en consideración el marco jurídico vigente en el país y cómo el mismo ha afectado o puede afectar el diseño, implementación y consecución de los resultados establecidos en el Programa País.

Adicionalmente, a partir de los resultados obtenidos, las necesidades del país, el valor agregado del PNUD y su nueva estrategia corporativa identificar nuevas áreas de cooperación y aliados potenciales.

6. ALCANCE Y PREGUNTAS ORIENTADORAS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación comprenderá el período 2008 al primer trimestre del año 2014, cumpliendo los anteriores objetivos definidos para la evaluación y utilizando los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Para propósitos de la evaluación estos criterios se definen de la siguiente forma:

a. Pertinencia

Medida en que los resultados esperados y las estrategias de implementación son congruentes con las políticas y prioridades nacionales, el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF) y las necesidades de la población.

b. Eficiencia

Medida en que los productos establecidos en el Marco de Resultados del Programa de País (CPAP) se han logrado en relación con los gastos en que se ha incurrido y los recursos utilizados.

c. Eficacia

Medida en que se han obtenido los productos establecidos en el Marco de Resultados del Programa de País y su contribución con el logro de los resultados.

d. Sostenibilidad

Medida en que se han implementado estrategias y mecanismos para asegurar que los beneficios de las intervenciones se mantengan una vez concluido el Programa de País. Los factores que inciden en la sostenibilidad se examinan sobre la base de la prioridad asignada por las contrapartes, la voluntad de seguir apoyando o realizando determinadas actividades, o incluso de replicar los proyectos en otras regiones o sectores del país, así como también en función de las capacidades nacionales fortalecidas. En el análisis también se estudia la disponibilidad de los recursos administrativos, financieros y humanos locales necesarios para mantener los resultados en el mediano plazo.

Preguntas Orientadoras de la Evaluación²³

Criterio	Preguntas
<p>a. Pertinencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qué valoración se hace frente a los criterios de selección de las regiones, departamentos y zonas donde el PNUD ejecuta su marco de cooperación? - Qué valoración se hace a la lógica, enfoque y alcance del Programa País del PNUD, incluyendo su diseño, para el logro de los efectos definidos? - En qué medida los resultados del CPD, sus productos y estrategias de implementación responden a las prioridades nacionales, a los efectos directos del UNDAF, las necesidades de los grupos más vulnerables del país, así como también a los ODM? - En qué medida el Programa de País ha sido capaz de responder a las necesidades y prioridades emergentes del contexto y a las solicitudes inmediatas de las contrapartes generadas a partir de los marcos de política nacional? - Cuáles son las principales ventajas comparativas del PNUD a nivel nacional, específicamente en relación con otras agencias del SNU? <i>Han sido maximizadas?</i>
<p>b. Eficiencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cuáles han sido los recursos invertidos hasta el momento hacia el avance de cada uno de los efectos del CPD? - En la implementación del CPD que valoración y recomendaciones se hace frente a los indicadores de medición, sus líneas base y metas incluidas en el CPAP para que estén acordes con los resultados esperados? - Cuáles son los mecanismos de planeación, monitoreo y evaluación empleados por el PNUD en la gestión de las diferentes iniciativas incluidas en el CPD? Han contribuido de manera eficiente a la obtención de los resultados propuestos? - Cuáles sinergias se identifican entre las diferentes áreas y territorios donde opera el PNUD? - Cuáles son las oportunidades de mejora, lecciones aprendidas y recomendaciones para promover la integración entre las diferentes áreas? - Cómo ha sido la experiencia con otras agencias del SNU a nivel central y territorial, en términos de articulación y complementariedad para el logro de los resultados establecidos en el CPD? Qué mecanismos de coordinación se han empleado? - ¿Hasta qué punto los recursos humanos y financieros han sido apropiadamente planeados y utilizados para lograr los productos y

²³ Se hará un ejercicio de priorización de las preguntas junto con el/la evaluador/a en la Fase Inicial de la Evaluación.

	<p>procesos de planeación, monitoreo y evaluación?</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Programa de País se implementa con enfoque de Gestión Basada en Resultados fundamentado en el desarrollo de capacidades del equipo de la Oficina del PNUD y de las contrapartes en la materia?
<p>c. Eficacia</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Cuál es el alcance de los efectos y potenciales impactos en la población colombiana tanto a nivel nacional como territorial de la ejecución del Programa de País (CPD)? -Cuál es el avance y contribución del PNUD a los ocho (8) efectos establecidos en el CPD y el Plan de Acción 2008-2012 (CPAP) y los (7) confirmados por la Revisión de Medio Término (2011) que se encuentran vigentes hasta finales del año 2014? - Cuáles son los avances y la contribución del PNUD a través de los tres (3) enfoques transversales establecidos en el CPD y el Plan de Acción 2008-2012 (CPAP) y los (3) confirmados por la Revisión de Medio Término (2011) que se encuentran vigentes hasta finales del año 2014? -Cuál ha sido la contribución del CPD a los resultados definidos en el UNDAF y qué valoración se hace entre estos marcos de resultados? - Cuáles factores políticos, sociales, culturales y económicos obstaculizan (amenazas) y facilitan (oportunidades) el avance hacia el logro de los efectos del CPD? -Cuál ha sido la eficacia de la Oficina a nivel territorial? -Cuál ha sido la contribución de los asociados y otras organizaciones a los cambios a nivel de efecto (cambios institucionales)? - Han sido eficaces las alianzas generadas a la hora de contribuir al logro de los resultados establecidos en el CPD? - En qué medida los resultados obtenidos han beneficiado a hombres y mujeres equitativamente? - Qué ha funcionado particularmente bien y puede ser considerado como “buena práctica”? - Qué no se debería haber hecho porque tuvo un impacto pequeño o negativo sobre el objetivo general? - Existen estrategias de entrada y de salida en la ejecución de las diferentes iniciativas del PNUD o en la determinación de los territorios donde debe operar? - Qué elementos deben ser fortalecidos para generar las bases que permitan mejorar las evaluaciones a futuro?

d. Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Cuáles mecanismos para la generación de conocimiento y sistematización de los productos permiten el logro de los resultados y la sostenibilidad de las intervenciones del PNUD acorde con los retos del país en el marco del CPD? - Cuáles experiencias han sido o tienen el potencial de ser replicadas por ser consideradas buenas prácticas e incorporar lecciones aprendidas y recomendaciones en términos de sostenibilidad? - Qué estrategias y mecanismos se han incorporado en la planificación e implementación del Programa de País para asegurar que los resultados y productos se mantengan en el tiempo después que se retire el apoyo del PNUD? En qué medida estos elementos se pueden identificar como factores de logro o no logro para la sostenibilidad de los resultados? - Qué elementos se identifican en las contrapartes participantes que apunten al desarrollo de las iniciativas impulsadas por cuenta propia? - En qué medida se han fortalecido las capacidades de las contrapartes para que integren los productos en las prácticas vigentes de las instituciones? <p>Los proyectos in situ tienen mecanismos de generación de sinergias y/o replicabilidad y/o escalabilidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los socios, partes interesadas y/o beneficiarios de la asistencia del PNUD participaron en el diseño de las intervenciones del PNUD? Si es así, cuáles fueron la naturaleza y la extensión de su participación? En caso contrario, por qué no participaron? - Qué nivel de apropiación, apoyo y contribución en los ámbitos técnicos, gerenciales y políticos realizó la instancia implementadora y/o aliado estratégico (entidad de gobierno) para el alcance de los
--------------------------	---

7. PRODUCTOS ESPERADOS

1. Informe Inicial de la evaluación²⁴ (aproximadamente 15 páginas que incluya la propuesta metodológica detallada – incluyendo una matriz de evaluación, cronograma de actividades, una breve valoración de evaluabilidad, y las herramientas de recolección de datos primarios y una propuesta de índice de informe final²⁵). En este informe se debe detallar la comprensión de los evaluadores sobre lo que van a evaluar y por qué, proponiendo una serie de preguntas de evaluación, métodos de evaluación, las fuentes de

²⁴ Según lo especificado en el documento Anexo Guía para las Evaluaciones de Efecto.

²⁵ Basado en el Anexo 7 del Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación del PNUD que se anexa a estos Términos de Referencia

información y los procedimientos de recolección de datos. Este informe se estima sea entregado a más tardar el 1 de marzo de 2014.

2. Borrador del Informe de Evaluación del Programa de País y el Plan de Acción del Programa de País (2008-2012, extendido hasta el 2014) con el propósito de obtener comentarios y recomendaciones de aliados claves y el PNUD, cumplir con sus expectativas y los criterios de calidad establecidos. Dicho informe se estima sea entregado a más tardar el 1 de mayo de 2014.

3. Informe Final de Evaluación en español e inglés (máximo 40 páginas sin anexos). El informe final debe incluir los elementos centrales para los informes de evaluaciones establecidos por el PNUD especificados en el Anexo 7 del Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados de Desarrollo del PNUD. Este informe se estima sea entregado a más tardar el 31 de mayo de 2014.

Anexos al Informe Final (además de los anexos estándar definidos en el Anexo 7 antes mencionado):

- Documento de análisis de los factores subyacentes fuera del control del PNUD y que influyen en los efectos incluyendo las oportunidades y amenazas que afectan el logro de los efectos.
- Memorias de las reuniones y eventos de socialización.
- Presentación detallada de los hallazgos y conclusiones principales.

8. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

La metodología será propuesto por el/la evaluador/a en su informe inicial. Se deberá usar una metodología que combine los métodos cualitativo y cuantitativo. La metodología deberá basarse en el Manual de Planificación, Monitoreo y Evaluación de Resultados del PNUD (2009) y en el Manual de Lineamientos base para Evaluadores de Efecto del PNUD y será especificada en la propuesta del equipo de evaluación en su informe inicial. La evaluación debe cumplir con los Estándares y Normas de Evaluación establecidos por el Sistema de Naciones Unidas.

Se espera que la evaluación:

- Involucre oportunamente las partes interesadas clave.
- Contemple los criterios de intervención que alinean el desarrollo del CPD: promoción de los derechos humanos, enfoque territorial.
- Cumpla con los estándares de calidad establecidos por el PNUD en su diseño y metodología, específicamente en cuanto a:
 - El enfoque de la evaluación.
 - Los métodos de recolección de datos y el análisis correspondiente, los cuales deben describirse de manera completa y ser adecuados para abordar los aspectos clave de la evaluación.

- Definición de muestras que garanticen representatividad.
 - Los diferentes instrumentos utilizados para la evaluación.
- Valide los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones (por ejemplo, a través de triangulación de información).
 - Contribuya al desarrollo de capacidades en términos de evaluación durante el proceso.
 - Apoye el uso de las recomendaciones de la evaluación.

Las fases propuestas para la evaluación son las siguientes:

I. Fase inicial de la Evaluación:

- Consenso frente al propósito, alcance y objetivos específicos de la evaluación con la Oficina del PNUD Colombia.
- Construcción del informe inicial, incluyendo la propuesta metodológica.
- Validación de la metodología propuesta (identificación de las partes a involucrar, aliados claves a entrevistar, fuentes de información a consultar, definición de las muestras).
- Elaboración del cronograma a seguir por la evaluación.

II. Revisión Documental, incluyendo pero no limitándose a los siguientes documentos:

- UNDAF, CPD, CPAP, Documentos de Proyecto y demás material documental que contribuya al alcance de los efectos del CPD.
- ADR Colombia (Assessment for Development Results, 2007).
- Revisión de Medio Término al Programa País (2011).
- Planes de trabajo (AWPs) anuales firmados con Acción Social, informes de seguimiento y visitas de monitoreo.
- Reporte anual del PNUD frente al avance en los efectos (ROAR por su sigla en inglés).
- Documentos de programas transversales (en caso de que sea requerido).
- Otros documentos relacionados: informes nacionales, informes anuales de las diferentes iniciativas, informes de consultorías, evaluaciones, estudios y ayudas memorias.
- Planes Nacionales de Desarrollo 2006-2010 y 2010-2014 y Estrategia Nacional de Cooperación Internacional de Colombia 2012-2014.
- Publicaciones de diferentes iniciativas que hacen parte de cada uno de los efectos del CPD.
- Evaluaciones realizadas de diferentes iniciativas del CPD.

III. Trabajo de campo:

- Consultas a personas e instituciones claves: agencias del SNU, donantes, instituciones de gobierno (nacional y local), organizaciones de la Sociedad Civil y beneficiarios de las iniciativas a través de entrevistas semi-estructuradas, grupos focales o otros métodos propuestos por el equipo de evaluación.
- Pese a que la ejecución del CPD actualmente abarca diversos territorios del país²⁶, inicialmente el desarrollo de la evaluación no contempla visitas a los mismos por el tiempo y los recursos disponibles. En su lugar, se propone realizar las entrevistas vía Skype o telefónicamente.

IV. Elaboración del Borrador de la Evaluación

- Análisis de los resultados de las fases anteriores.
- Validación del Borrador del Informe de Evaluación especialmente con el Grupo de Referencia de la Evaluación a constituir con aliados del Gobierno Nacional (APC, Cancillería, Departamento Nacional de Planeación –DNP, y otras instituciones), Organizaciones de la Sociedad Civil, agencias del SNU, donantes y beneficiarios de las iniciativas.

V. Informe Final de la Evaluación

- Incorporación de ajustes conforme a los comentarios y recomendaciones
- Presentación y envío del informe final y los anexos correspondientes al PNUD.

9. ACTIVIDADES

Para el desarrollo de las fases propuestas se prevén las siguientes actividades:

- a. Realizar reunión de coordinación inicial con la Representación del PNUD, los coordinadores de las áreas programáticas y la Unidad de Planeación, Monitoreo y Evaluación (PM y E).
- b. Consensuar propuesta metodológica de la evaluación final y su cronograma de actividades con la Representación y la Unidad de PM y E.
- c. Revisión de documentación clave para la evaluación.
- d. Realización de actividades de campo para la recopilación de información primaria (entrevistas, talleres, grupos focales) con personal de PNUD, personal de proyectos, contrapartes y grupos beneficiarios.
- e. Elaboración y remisión de ayudas de memorias de las actividades realizadas.

²⁶ En 11 territorios prioritarios: Santander, Nariño, Guajira, César, Meta, Bolívar (Cartagena), Antioquia, Atlántico (Barranquilla), Magdalena (Santa Marta), Tolima y Montes de María (departamentos de Sucre y Bolívar).

- f. Elaboración de borradores, facilitación de sesiones de discusión/validación con las áreas programáticas del PNUD y la Unidad de PM y E.
- g. Validación del borrador de la evaluación con aliados y actores claves en el desarrollo y posterior uso de la evaluación.
- h. Ajustes al documento final.
- i. Presentación ante la Representación y las Áreas de programa de los resultados de la evaluación.
- j. Presentación ante donantes, ejecutores de proyectos, contrapartes nacionales, Organizaciones de la Sociedad Civil y personas beneficiarias con los proyectos.
- k. Entrega del informe final de la evaluación.

10. ARREGLOS DE IMPLEMENTACIÓN

El desarrollo de la evaluación implicará la conformación de un equipo compuesto por:

a. Un Consultor nacional

- Consultor nacional con experiencia en temas de desarrollo, evaluación de políticas públicas, programas, proyectos y experiencia previa con el PNUD y el SNU en el país.
- Dimensiona el propósito, alcance y objetivos específicos de la evaluación.
- Deberá coordinar con el PNUD el cronograma de trabajo y la programación de la evaluación.
- Direcciona el Equipo Técnico del PNUD que se establezca y los insumos requeridos para el éxito de la evaluación. Lidera el Grupo de Referencia de la Evaluación (GRE).
- Diseña y presenta la metodología a seguir por la evaluación.
- A partir de la información recopilada analiza los resultados obtenidos por el PNUD en la ejecución del CPD/CPAP.
- Responsable de validar los resultados preliminares de la evaluación establecidos en el borrador del Informe de la Evaluación.
- Responsable de redacción del informe de la evaluación.
- Responsable de incorporar los comentarios y recomendaciones al Informe Final y de la entrega de éste con los anexos acordados.
- Programa, desarrolla y sistematiza las entrevistas, talleres y/o grupos focales con las personas e instituciones identificadas.

b. Oficina PNUD Colombia

- La Unidad de PM y E, en estrecha coordinación con la Representación de la Oficina de País del PNUD en Colombia, será el punto focal y su Coordinador el Supervisor de ésta evaluación.
- El Supervisor de la evaluación realizará la verificación del cumplimiento de los compromisos contractuales contrastando el cumplimiento en la entrega de los productos establecidos con las fechas y estándares de calidad que se acuerden. Para tal efecto, podrá solicitar retroalimentación de lo anterior a personas internas al PNUD o externas involucradas en la evaluación.

- Apoyará todas las gestiones internas y externas requeridas por los evaluadores para coordinar el desarrollo de la evaluación y asegurar su éxito.
- Participará y acompañará al equipo de la evaluación en el desarrollo de las diferentes fases establecidas para la evaluación.
- Proveerá todos los documentos requeridos por el equipo evaluador.
- Para la planeación y desarrollo de la evaluación la Oficina del PNUD conformará dos Comités a su interior: i) Comité Gerencial, conformado por la Representación y Coordinadores de Área y Unidades tanto programáticas como operativas, y ii) Comité Técnico, conformado por la Unidad y Puntos Focales de Planeación, Monitoreo y Evaluación. Estos dos equipos junto al Grupo de Referencia de la Evaluación, apoyarán todo el proceso de evaluación hasta su término y fase de diseminación así como durante la implementación y aplicación de los resultados y recomendaciones de la evaluación.

c. Contrapartes nacionales

- En la medida en que ésta evaluación se enmarca dentro de la solicitud del Gobierno de Colombia, se prevee la participación de funcionarios por identificar vinculados a APC, el DNP y la Cancillería.

d. Grupo de Referencia de la Evaluación (GRE).

- Para la planeación y desarrollo de la evaluación se conformará un Grupo de Referencia de la Evaluación (GRE) formal y participativo que tendrá vigencia durante todo el proceso de evaluación con el objetivo de promover la apropiación, credibilidad y uso final de la misma.
- Estará compuesto por un máximo de 10 personas representantes de las partes interesadas en la evaluación y provenientes de contrapartes nacionales y de gobiernos, Organizaciones de la Sociedad Civil (de mujeres también), beneficiarios, gerentes de programa y tomadores de decisiones, otras agencias y programas de Naciones Unidas, socios bilaterales, donadores o expertos de evaluación.
- Para lo anterior el Consultor Nacional que resulte contratado con el apoyo de la Oficina del PNUD en Colombia preparará unos Términos de Referencia (TdR) para definir las funciones y responsabilidades de los miembros del GRE²⁷

11. ÉTICA EN LA EVALUACIÓN

El/la evaluador/a para el desarrollo de la presente evaluación seguirán los principios y lineamientos establecidos por el PNUD y el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNDG por sus siglas en inglés). Entre otros aspectos se incluyen aquellos relacionados con los derechos y la confidencialidad que se deben garantizar a las personas que suministren información, requerimientos explícitos frente al uso de la misma, permisos requeridos a la hora de requerir información de niños y jóvenes y cumplimiento de

²⁷ En la preparación de los TdR se sugiere seguir lo establecido en la Guía Anexa: Cómo construir un Grupo Participativo de Referencia de Evaluación.

protocolos que permitan salvaguardar la información y mantener el anonimato y la confidencialidad²⁸. Se espera que los miembros del equipo de evaluación firmen el código de conducta de la evaluación del PNUD como parte de su contrato.

12. DURACIÓN

Ciento cuatro (104) días calendario, comenzando el 17 de febrero y finalizando el 31 de mayo de 2014.

13. LUGAR DE ENTREGA DE INFORMES Y/O PRODUCTOS

El Consultor Nacional, responsable de la evaluación, deberá entregar los informes, documentos y productos de la consultoría en medio físico y magnético en la oficina del PNUD en Colombia, ubicada en la ciudad de Bogotá en la Av. 82 N° 10-62 Piso 3 y 4

14. PERFIL REQUERIDO

Consultor Nacional

1. Profesional con estudios superiores en ciencias sociales y/o económicas, con maestría y doctorado (este último deseable) en la misma materia.
2. Diez (10) años de experiencia en metodologías de planificación y evaluación de programas relacionadas con el objeto de la evaluación.
3. Mínimo cinco (5) años de experiencia en evaluación y uso de metodologías participativas y de manejo de grupos.
4. Deseable (pero no obligatorio) conocimiento del Sistema de las Naciones Unidas, en particular del PNUD.
5. Bilingüe español-inglés.
6. Manejo de programas informáticos: Word, Power Point, Excel.

15. MODALIDAD DE CONTRATACIÓN Y FORMA DE PAGO

Esta consultoría será un contrato CI (Contrato Individual) con el PNUD, tendrá una duración de ciento cuatro (104) días contados a partir de la fecha de la firma del mismo. Su forma de pago será 20% una vez recibido a satisfacción el producto 1, 40% una vez recibido a satisfacción el producto 2 y 40% después de recibido a satisfacción el informe final de la consultoría con los Anexos que se acuerden.

16. ANEXOS (ESTOS SE ENCUENTRAN PUBLICADOS COMO ANEXO 5)

- a. CPD COL 2008-12
- b. CPAP Col 2008-12

²⁸ Ver documento Anexo 'Ethical Guidelines for Evaluation', UNEG, marzo 2008.

- c. UNDAF 2008-2012
- d. Revisión Medio Término CPD PNUD Colombia
- e. Presentación Revisión Medio Término CPD PNUD Colombia f. UNDAF Alineación y Extensión 2012-2014
- g. UNDAF Matriz 2012-2014 h. CCA Colombia
- i. ADR Colombia
- j. Resumen Ejecutivo ADR Colombia k. UNDP Strategic Plan 2014-2017
- l. UNDP Planning Monitoring and Evaluation Handbook m. UNEG Ethical Guidelines
- n. Grupo de Referencia de Evaluación
- o. UNDP Guidance on Outcome Level Evaluation
- p. Resumen Ejecutivo Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014
- q. Estrategia Nacional Cooperación Internacional 2011-2014