

Consultoría para diseñar y realizar la evaluación final de la Estrategia Electoral liderada por el PNUD para las elecciones locales de 2015

**PRODUCTO IV
DOCUMENTO FINAL DE LA EVALUACIÓN CONSOLIDADO**

**Consultor: Mario Andrés Velasco Rodríguez
Bogotá D.C., junio de 2016**

CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	4
I. ASPECTOS INSTITUCIONALES Y METODOLÓGICOS DE LA EVALUACIÓN.....	6
1.1 Propósitos de la evaluación.....	6
1.2 Contexto técnico para llevar a cabo la evaluación de la Estrategia electoral (EE) del PNUD 2014/2015	7
1.3 Propuesta metodológica para llevar a cabo la evaluación de la Estrategia electoral (EE) del PNUD 2014/2015	8
1.4 Propuesta de métodos para la recolección de información y matriz de evaluación	11
II. PROPUESTA DE MODELO LÓGICO DE LA ESTRATEGIA ELECTORAL DEL PNUD 2014/2015 ..	13
III. ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN DE LA ESTRATEGIA ELECTORAL DEL PNUD 2014/2015.....	17
3.1 Análisis frente al ciclo de gestión de la EE del PNUD 2014/2015: diseño, planeación, implementación y cierre	17
3.2 Análisis sobre los productos entregados y los resultados logrados de la EE del PNUD 2014/2015	20
Departamento de Antioquia	21
Departamento de Bolívar.....	23
Departamento de Meta	25
Departamento de Nariño	28
Departamento de La Guajira	31
Departamento de Norte de Santander	33
Departamento de Córdoba	35
Departamento del Tolima	38
IV. RESULTADOS Y CONCLUSIONES: LECCIONES APRENDIDAS, ASPECTOS POR MEJORAR Y RECOMENDACIONES	42
4.1 Resultados: ejercicio de valoración de los criterios de evaluación y el modelo lógico de la EE del PNUD 2014/2015: componentes, propósito y fin	42
Objeto de valoración 1: nivel de cumplimiento de cada componente del modelo lógico frente a los criterios de evaluación por territorio – análisis de resultados.....	43
Objeto de valoración 2: nivel de cumplimiento del propósito y fin del modelo lógico establecido para la EE – análisis de resultados	45
Resumen del nivel de cumplimiento logrado del fin, propósito y componentes de la EE.....	47

4.2 Lecciones aprendidas y aspectos por mejorar con base en los hallazgos sobre los productos entregados y los resultados logrados de la EE del PNUD 2014/2015	48
Lecciones aprendidas	48
Aspectos por mejorar	50
4.3 Recomendaciones para futuras implementaciones de la EE del PNUD	52
DOCUMENTOS CONSULTADOS	56
ANEXO I – HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO	57
ANEXO II - MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA ABORDAR LAS PREGUNTAS DEL EJERCICIO DE EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA ELECTORAL DEL PNUD 2014/2015	68
ANEXO III – LISTADOS DE ASISTENCIA GRUPOS FOCALES	77
ANEXO IV – EJERCICIO DE VALORACIÓN DE LA EE DEL PNUD 2014-2015	78

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Escala - Nivel de cumplimiento para objetos de valoración de la EE del PNUD 2014/2015	43
Tabla 2 Matriz de valoración: componentes vs criterios - ejecución territorial de la EE del PNUD 2014/2015	44
Tabla 3 Matriz de valoración: propósito de la EE del PNUD 2014/2015 de acuerdo con el modelo lógico establecido.....	46
Tabla 4 Matriz de valoración: fin de la EE del PNUD 2014/2015 de acuerdo con el modelo lógico establecido	47
Tabla 5 Nivel de cumplimiento del fin, propósito y componentes de la EE del PNUD 2014/2015 de acuerdo con el modelo lógico establecido.....	48
Tabla 6 Resumen de aspectos destacados de entrevistas efectuadas – Anexo I	63
Tabla 7 Resumen de grupo focal – Anexo I	67

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Tipología de evaluación de intervenciones en función del alcance del análisis – cadena de valor de la gestión	8
Ilustración 2 Esquema de Modelo lógico	10
Ilustración 3 Esquema técnico para formular el Modelo lógico de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015	10
Ilustración 4 Propuesta de modelo lógico de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015.....	14
Ilustración 5 Estructura ejercicio grupo focal – Anexo I.....	63

PRESENTACIÓN

A continuación se entrega el Producto No. 4 denominado: **DOCUMENTO FINAL DE LA EVALUACIÓN CONSOLIDADO**; este documento se presenta en el marco del contrato No. 40088 establecido entre el Programa de Naciones para el Desarrollo – PNUD y Mario Andrés Velasco Rodríguez; el servicio (consultoría) consiste en diseñar y realizar la evaluación final de la estrategia electoral liderada por el PNUD para las elecciones locales de 2015 de acuerdo con el Anexo 1 de los términos de referencia (TDR) del citado contrato.

En esa línea, el propósito general de la presente consultoría, según los términos de referencia mencionados, es:

Analizar integralmente el logro de los objetivos y los resultados de la Estrategia electoral (EE) del Programa de Naciones Unidas – PNUD 2014/2015, así como la pertinencia de procesos implementados y la calidad de éstos; identificando las dificultades, lecciones aprendidas y buenas prácticas; y generando las recomendaciones para una próxima implementación.

Se trata de un ejercicio de evaluación que sigue los parámetros establecidos por el PNUD para dichos efectos; cabe decir que no se trata de una sistematización de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015 (EE), aunque desde luego se levanta información que se ordena según los mecanismos fijados para ello, los cuales son expuestos en la sección 1.4 Propuesta de métodos para la recolección de información y matriz de evaluación.

Igualmente es preciso mencionar que los análisis de los resultados, las probables causas del logro o no éstos y los productos asociados, y las conclusiones desarrolladas se enmarcan desde una óptica netamente gerencial, es decir que se realizaron con el objetivo de contribuir a la optimización de la iniciativa analizada, en este caso la EE del PNUD 2014/2015, y no como una intervención de control.

Así entonces para cumplir con el propósito general de la consultoría se estructuró este documento en cuatro secciones. Sección **I. Aspectos institucionales y metodológicos de la evaluación**: en este apartado se describe el propósito general y los propósitos específicos del ejercicio de evaluación, se incluye el contexto técnico y la propuesta metodológica específica para llevar a cabo la evaluación de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015, así como la propuesta de métodos de recolección de información.

En el Anexo I: Herramientas para el trabajo de campo, se presentan los instrumentos diseñados y aplicados para la recolección y ordenamiento de la información primaria relacionada con la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015; éstas han sido establecidas conforme a la tipología de actores identificados. Como Anexo II se incluye la matriz de

evaluación para abordar las preguntas del ejercicio de evaluación de la Estrategia Electoral del PNUD 2014/2015

En la sección **II. Propuesta de modelo lógico de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015**, se incluye el detalle de la propuesta de modelo lógico bajo el cual se comprenden los contenidos y alcance de la EE; este ejercicio brinda soporte para efectuar los análisis territoriales y las conclusiones agregados del informe de evaluación. En la sección **III. Análisis de la operación de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015**, se exponen los análisis territoriales, según los aspectos evidenciados mediante la aplicación de las herramientas diseñadas, por cada uno de los ocho territorios abordados y visitados durante la fase de trabajo de campo; en el Anexo III se incluyen los listados de asistencia de los grupos focales efectuados. Igualmente se incluye el análisis frente al ciclo de gestión de la EE del PNUD 2014/2015: diseño, planeación, implementación y cierre.

La cuarta sección denominada: **Resultados y conclusiones: lecciones aprendidas, aspectos por mejorar y recomendaciones**, presenta un ejercicio de valoración cuantitativo del nivel de cumplimiento del fin, propósito y componentes, éste último desde la perspectiva de los criterios de evaluación (pertinencia, oportunidad, efectividad y sostenibilidad), del modelo lógico establecido para la EE; como Anexo IV se incluye un archivo en Excel que soporta y detalla el ejercicio de valoración mencionado.

Así mismo, la cuarta sección incluye de manera ordenada y sintética las lecciones aprendidas y los principales asuntos por mejorar como producto del desarrollo de la EE, y concluye con una serie de recomendaciones plausibles enfocadas en una siguiente implementación de esta iniciativa. Adicionalmente, se adjunta la presentación de los resultados de la presente evaluación como parte del Producto No. 4.

De esta manera, el presente documento integra los elementos técnicos fijados para desarrollar el ejercicio de evaluación y los resultados alcanzados mediante la implementación de la Estrategia electoral del Programa de Naciones Unidas – PNUD 2014/2015. Se proyecta que este ejercicio sea relevante y útil para los intereses institucionales de la organización; en ese sentido se recomienda que este documento sea circulado a los diferentes actores involucrados, tanto institucionales como sociales que participaron en el desarrollo de la iniciativa evaluada.

I. ASPECTOS INSTITUCIONALES Y METODOLÓGICOS DE LA EVALUACIÓN

1.1 Propósitos de la evaluación

Propósito general:

Analizar integralmente el logro de los objetivos y los resultados de la Estrategia electoral (EE) del Programa de Naciones Unidas – PNUD 2014/2015, así como la pertinencia de procesos implementados y la calidad de éstos; identificando las dificultades, lecciones aprendidas y buenas prácticas; y generando las recomendaciones para una próxima implementación.

Propósitos específicos:

- ✓ Identificar, analizar y valorar los objetivos y productos esperados frente a lo logrado con la puesta en marcha de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015. Para ello se requiere priorizar criterios de pertinencia, efectividad, oportunidad y sostenibilidad.
- ✓ Identificar la contribución de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015 a los procesos electorales de 2015.
- ✓ Analizar los procesos planeados e implementados desde la coordinación de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015 y en cada uno de los territorios, identificando los problemas, debilidades y/o limitantes que obstaculizaron la planeación y desarrollo de la estrategia, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoraron la gestión de la misma.
- ✓ Determinar la sostenibilidad del desarrollo de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015.
- ✓ Elaborar recomendaciones generales y específicas para una próxima implementación de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015.
- ✓ Identificar las alianzas, escenarios de trabajo colaborativo y las acciones de coordinación que se han generado en el desarrollo de las actividades enmarcadas en la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015.

De acuerdo con lo establecido por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD sobre la adopción de la Gestión Basada en Resultados (GBR) como herramienta de orientación y focalización su trabajo, y en línea con lo señalado en el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo (2009) se propone el siguiente marco técnico para efectuar la evaluación de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015.

1.2 Contexto técnico para llevar a cabo la evaluación de la Estrategia electoral (EE) del PNUD 2014/2015

En el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo (2009) se considera que: “las unidades de programa del PNUD pueden encargar evaluaciones de sus proyectos según sus necesidades. La gestión para resultados requiere, como punto de partida, un buen conocimiento de los proyectos, su eficacia, los factores externos e internos que afectan su eficacia, su valor agregado y su contribución a efectos de nivel más alto. Una evaluación de proyecto valora el desempeño de un proyecto para lograr los resultados buscados. Esta evaluación proporciona información útil sobre las modalidades de implementación del proyecto y el logro de los productos. Es a este nivel en el que se puede ver la causa directa y la atribución, dado el estrecho lazo causal entre las iniciativas y los productos” (PNUD, 2009, p. 132).

Desde esta perspectiva se propone entonces comprender la evaluación de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015 como un ejercicio técnico que permita, en línea con el Manual mencionado, “mejorar, continuar o llevar a una escala superior una iniciativa, evaluar la posibilidad de replicarla en otros escenarios o considerar alternativas” (PNUD, 2009, p. 132).

Ahora bien, de manera amplia la evaluación como una fase del ciclo de gestión de una intervención, sea un proyecto, programa, plan o estrategia, puede ser entendida como: una “apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes” (OCDE, 2002, p. 21).

Por su parte, de acuerdo Kusek y Rist (2004), entre las finalidades de la evaluación se encuentran:

- **Ayudar a la toma de decisiones sobre la asignación de recursos:** la información que provee una evaluación acerca de una intervención, debe permitir a la entidad implementadora tener una idea clara de la forma en que se están distribuyendo los recursos, y así poder determinar en qué áreas o componentes se requiere mayor atención dado el efecto que se causa sobre los beneficiarios.
- **Crear consenso sobre las causas de un problema y cómo resolverlo:** la evaluación debe permitir comprender el problema o problemas existentes, especialmente identificar sus causas, para proceder al despliegue de medidas para tratar de resolverlo, o por lo menos mitigarlos de manera ágil y pertinente.

- **Apoyar la reforma y la innovación de la intervención:** la información de la evaluación puede ofrecer evidencia a los ciudadanos en general, y a los beneficiarios en particular, acerca del buen o mal funcionamiento de la entidad implementadora, por tanto el trabajo de tal entidad puede ganar credibilidad a través de evidencias sobre mejoras o la intención de mejorar en diferentes ámbitos.

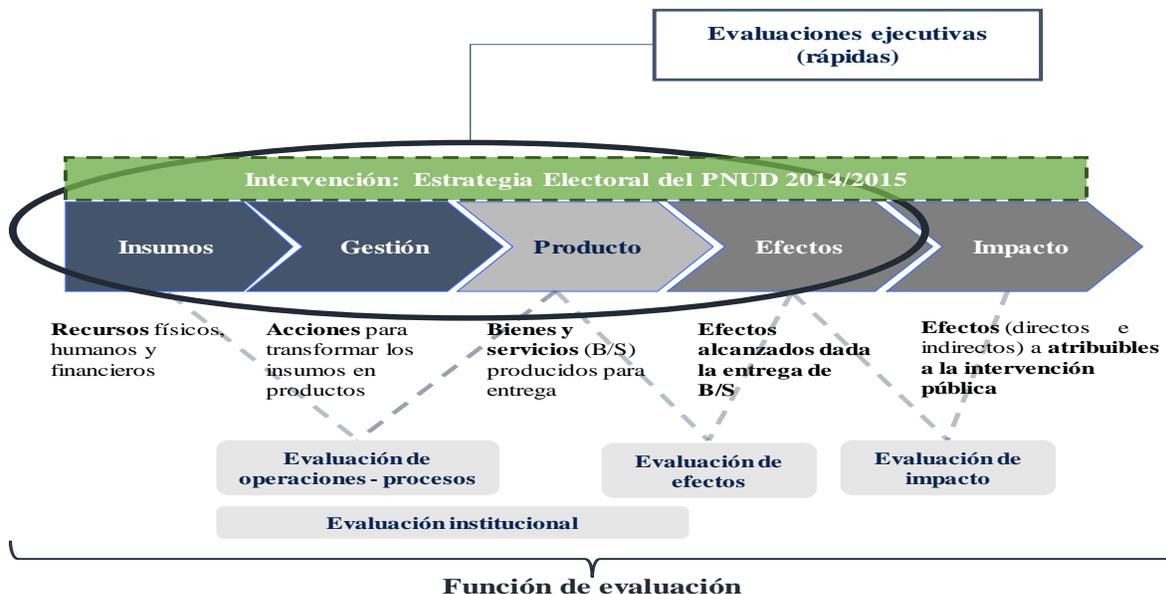
Siguiendo los aspectos técnicos señalados se propone que el ejercicio de evaluación de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015, sea un análisis técnico específico que implica esencialmente determinar los productos ofrecidos a los participantes, y en qué medida fueron alcanzados o no los objetivos propuestos.

1.3 Propuesta metodológica para llevar a cabo la evaluación de la Estrategia electoral (EE) del PNUD 2014/2015

Es preciso señalar que existen distintas metodologías para realizar evaluaciones de una intervención -entendida ésta como un proyecto, programa, plan o estrategia-, en ese sentido según el alcance y las necesidades de la organización que promueve el ejercicio evaluativo, debe ser determinada cuál metodología de evaluación es oportuno emplear.

Una de las herramientas conceptuales que facilita la comprensión de los contenidos específicos de una evaluación es la cadena de valor o de resultados de la gestión, pues ubica la intervención a ser evaluada de una manera lógica lo que contribuye en la definición de la metodología que es posible y pertinente aplicar, tal como se muestra a continuación:

Ilustración 1 Tipología de evaluación de intervenciones en función del alcance del análisis – cadena de valor de la gestión



Fuente: Adaptado de DEPP-DNP, 2010.

Ahora bien, conforme a lo planteado en los términos de referencia frente a la necesidad de evaluar sobre la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015 “los resultados alcanzados, las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, buenas prácticas y lecciones aprendidas del ejercicio, con el fin de valorar el trabajo realizado y, especialmente, de contribuir a tomar decisiones estratégicas para enriquecer la implementación en próximas oportunidades de acompañamiento electoral, como una de las líneas de trabajo del Área de Gobernabilidad Democrática, pero que es decisiva para el trabajo de toda la organización”¹, se propone adelantar una **evaluación de procesos** que incluya el análisis de los resultados fijados y obtenidos a causa de los productos desarrollados y entregados en el marco de dicha estrategia.

Una evaluación de procesos permite hacer un análisis riguroso en términos de los macro y micro procesos de la intervención, analizando los diferentes actores, de tal forma que se puedan hacer recomendaciones en términos de la dinámica organizacional de la propia intervención (DNP – DSEPP, 2012), en este caso de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015. En esa línea, bajo una evaluación de procesos se reconstruye el modelo lógico de la intervención identificando los insumos, gestión y productos ofrecidos, los cuales se encuadran en componentes, y se analizan los resultados inmediatos a partir del propósito o los propósitos establecidos.

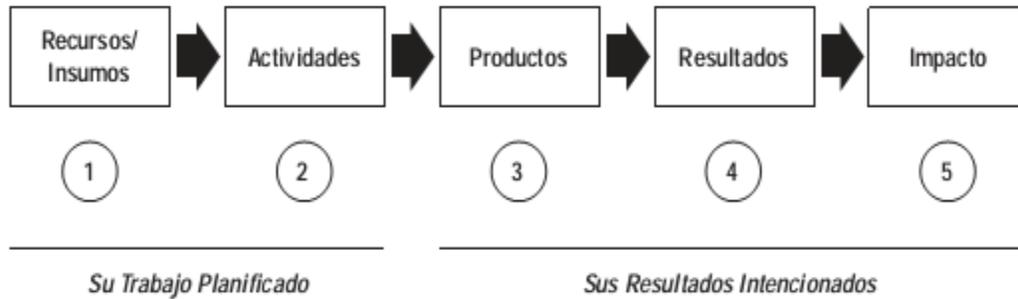
El ejercicio de evaluación planteado de esta manera contribuye así no solo en la comprensión de lo ocurrido y obtenido a lo largo de la implantación de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015, sino también en el re-ordenamiento de los contenidos de tal estrategia, lo que favorece técnicamente la futura puesta en marcha.

Por su parte, como se mencionó arriba, se requiere construir el modelo lógico de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015, el cual se constituye en el punto de partida para identificar los elementos que serán analizados y valorados durante el ejercicio de evaluación. El modelo lógico consiste en formular una imagen simplificada de una intervención que muestra las relaciones entre las actividades que se desarrollan, y los beneficios o cambios que se esperan obtener a través de ellas.

En la siguiente gráfica se ilustran los contenidos del modelo lógico. Los **recursos** se refieren a recursos humanos, financieros, organizacionales y comunitarios. Las **actividades** se realizan a partir de los recursos o insumos, y con las cuales se espera generar los productos y resultados esperados de la intervención.

¹ Términos de referencia –No. del proyecto 62865 / 76307 (Anexo 1). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD. Enero de 2016.

Ilustración 2 Esquema de Modelo lógico

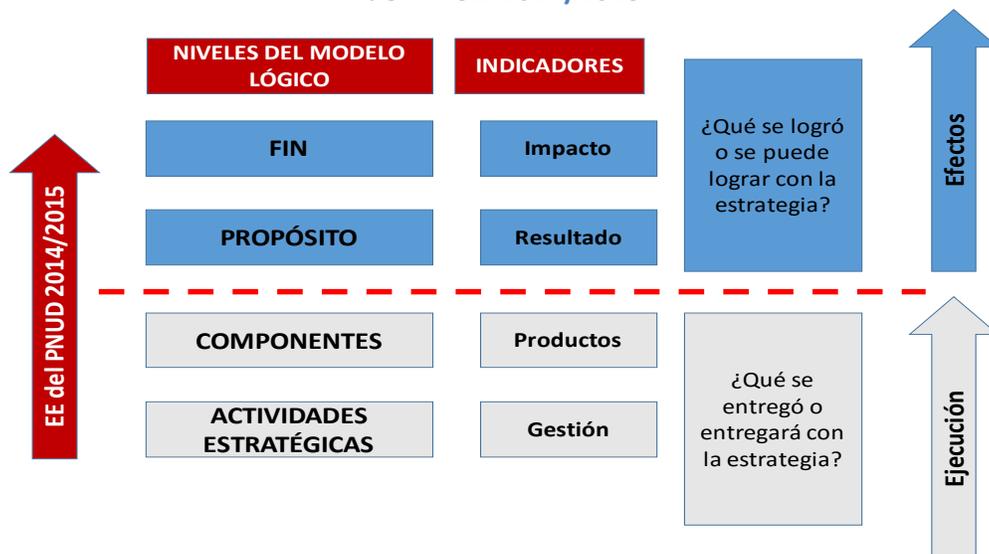


Fuente: Guía de Desarrollo de Modelos Lógicos, W.K. Kellogg Foundation (2001).

Los **productos** se obtienen directamente de la realización de las actividades, mientras que los **resultados** dependen de factores externos y consisten en cambios específicos en el comportamiento, conocimiento, aptitudes, condición y nivel de funcionamiento de los participantes de la intervención. Finalmente, el **impacto** se define como el cambio intencionado o involuntario fundamental que ocurre a largo plazo en las organizaciones, comunidades o sistemas como resultado de las actividades desarrolladas en el marco de la intervención (W.K Kellogg Foundation, 2001).

Lo que se propone bajo esta herramienta es construir, a partir de una propuesta formulada por el consultor y validada por los encargados del diseño e implementación de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015, el modelo lógico de la estrategia mencionada. El esquema técnico que se plantea para ello es el siguiente:

Ilustración 3 Esquema técnico para formular el Modelo lógico de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015



Fuente: Adaptación basada en Guía de Desarrollo de Modelos Lógicos, W.K. Kellogg Foundation (2001).

Los niveles del modelo lógico se definen de la siguiente manera²:

- ✓ **Fin:** es un objetivo superior a cuyo logro la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015 contribuyó de manera significativa.
- ✓ **Propósito (s):** es el resultado o resultados clave esperados una vez se finalizó la ejecución de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015 (objetivo del programa).
- ✓ **Componentes:** es una categoría que alberga los productos de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015, comprendidos como los bienes o servicios que fueron generados y entregados.
- ✓ **Actividades estratégicas:** son las tareas o acciones que deben efectuarse para lograr los productos incluidos en los componentes de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015.

1.4 Propuesta de métodos para la recolección de información y matriz de evaluación

Considerando las particularidades de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015 en cuanto al relevante número de actividades realizadas, las diferencias entre las poblaciones beneficiadas y los distintos actores sociales que participaron de las actividades, así como la diversidades sociopolíticas y culturales de los territorios priorizados, resulta bastante útil para efectuar el ejercicio de evaluación combinar varios métodos de recolección de información; en esa línea se propone aplicar los siguientes métodos:

Revisión documental (Documentos e informes existentes): se trata de analizar la documentación existente, tanto cuantitativa como cualitativa (o descriptiva) de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015, que permita conocer los productos y resultados esperados, al igual que los insumos y actividades desarrolladas para la consecución de dichos productos y resultados. Sirve como soporte (evidencia) para argumentar las consideraciones y conclusiones del ejercicio de evaluación.

Entrevistas semiestructuradas (Entrevistas): se trata de realizar entrevistas individuales a representantes de los grupos de interés (institucionales, sociales, administrativos, etc.) según se determinen que participaron en el marco de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015. Las entrevistas serán semiestructuradas en la medida en que se diseñará un guión con los asuntos que debe abordar la entrevista, sin embargo se podrá profundizar en temas específicos, pedir aclaraciones o formular de manera singular ciertas preguntas de acuerdo con la particularidad del actor entrevistado.

Grupos focales: los grupos focales son una técnica de recolección de datos a partir de una discusión grupal alrededor de preguntas cuidadosamente definidas por el evaluador, que en poco tiempo y a bajo costo, permite hacer una aproximación a las condiciones sociales y culturales de los participantes, conocer las necesidades personales y comunitarias, y tener información sobre las experiencias de todos los actores involucrados en las actividades

² Definiciones basadas en Cepal (2010).

desarrolladas; todo ello con mayor naturalidad y profundidad. Adicionalmente, se logra obtener información con respecto a sus actitudes, sentimientos y percepciones, lo cual da mayores criterios para el análisis.

Para aplicar este método es imprescindible contar con el apoyo del Área de Gobernabilidad Democrática en cuanto a la convocatoria de los participantes y el espacio de trabajo en cada territorio. Deberá realizarse la selección de participantes garantizando que sea aleatorio dentro de la homogeneidad, y que haya representación de las organizaciones y actores sociales más relevantes que fueron incluidos en la Estrategia.

Se propone que en cada sesión de grupo focal participen mínimo 6 y máximo 10 personas, teniendo una duración de aproximadamente dos horas:

- Definición de objetivos de la sesión
- Selección de participantes e invitación
- Definición de preguntas orientadoras de la discusión
- Metodología y cronograma del taller
- Logística

La metodología para las sesiones de los grupos focales:

- Inicio: Presentación
- Parte 1. Trabajo en subgrupos
- Parte 2. Socialización
- Parte 3. Conclusiones

II. PROPUESTA DE MODELO LÓGICO DE LA ESTRATEGIA ELECTORAL DEL PNUD 2014/2015

Dado que el ejercicio adelantado sobre la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015 se trata de una **evaluación de procesos**, la cual que incluye el análisis de los resultados fijados y obtenidos a causa de los productos desarrollados y entregados, es preciso plantear el modelo lógico de la intervención –es decir de la EE-.

Para ello, con base en la información analizada, se presentó³ una propuesta de modelo lógico de la Estrategia electoral que identifica cuatro componentes, como categorías que albergan productos o actividades clave de la intervención, pero con dos alternativas frente al fin y propósito de esta iniciativa.

En la primera propuesta se planteó respectivamente el fin y el propósito de la EE en el siguiente sentido:

Fin:

Promover elecciones más libres, transparentes e informadas que hagan más legítimo el ejercicio de gobierno. Promover un voto más responsable, una ciudadanía empoderada y unos candidatos y candidatas mejor preparados para construir una visión colectiva de desarrollo territorial.

Propósito:

Incentivar la creación o fortalecimiento –en los lugares en los que ya existe- de las alianzas ciudadanas para que puedan incidir de manera efectiva en la toma de decisiones en sus territorios.

En la segunda propuesta, por su parte, se precisó el alcance de la EE del PNUD 2014/2015 en cuanto a su fin y propósito en la siguiente orientación:

Fin:

Lograr la incidencia de las alianzas ciudadanas de manera efectiva en la toma de decisiones en sus territorios.

Propósito:

Incentivar la creación o fortalecimiento –en los lugares en los que ya existe- de las alianzas ciudadanas.

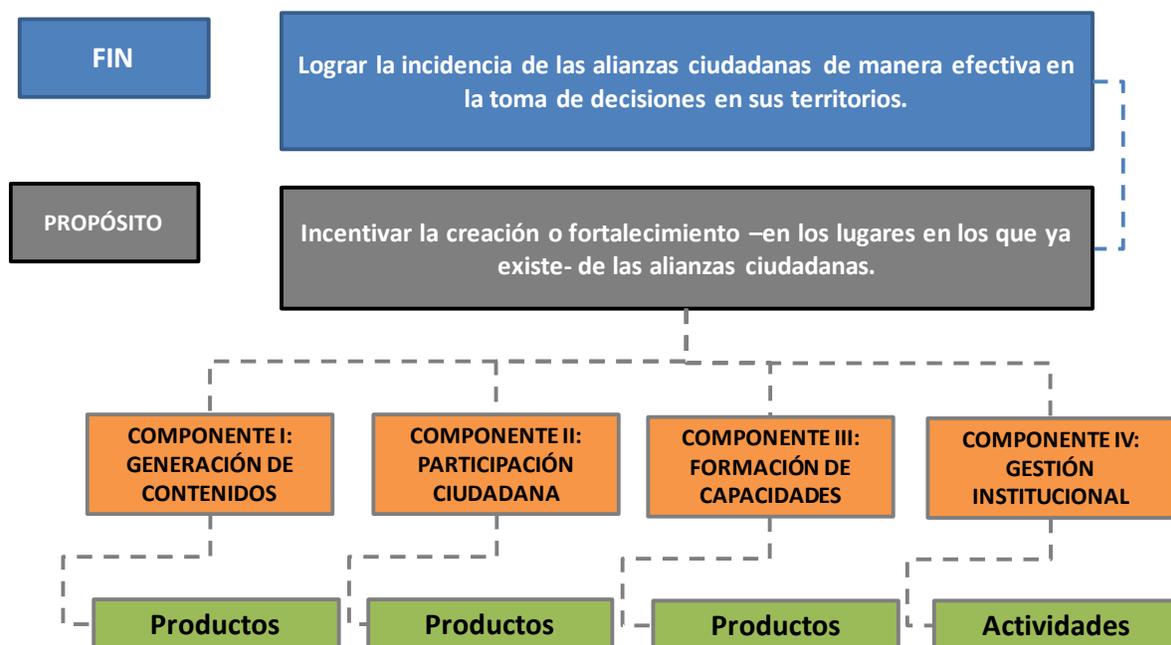
³ Reunión de trabajo realizada entre equipo de la Estrategia electoral del PNUD (Daniela Vargas) y equipo consultor encargado de la evaluación (Mario Velasco). Bogotá D.C. 15 de febrero de 2016, instalaciones de PNUD.

La propuesta adoptada para llevar a cabo la evaluación fue la segunda. Lo anterior, dado que bajo tal propuesta podrían ubicarse de una manera más precisa los criterios y variables que permitirían el ejercicio de evaluación.

Cabe decir en todo caso que los aspectos mencionados en la primera propuesta en cuanto al fin relacionados con la promoción de elecciones más libres, transparentes e informadas, y un voto más responsable, una ciudadanía empoderada y unos candidatos y candidatas mejor preparados son elementos que se encuentran enmarcados en el desarrollo de la EE, tanto en los documentos como en la información primaria que fue recolectada. Sin embargo, dada la carencia de un marco de resultados o instrumento similar que incluya indicadores y metas específicos de la EE, para los efectos del ejercicio de evaluación resultaría poco riguroso evaluar el nivel del cumplimiento de dichos aspectos.

En esa línea, el modelo lógico adoptado para llevar a cabo la evaluación de la EE del PNUD 2014/2015 es el siguiente:

Ilustración 4 Modelo lógico de la Estrategia electoral del PNUD 2014/2015 adoptado para realizar el ejercicio de evaluación⁴



Así entonces, como fin de la EE del PNUD se fijó: **lograr la incidencia de las alianzas ciudadanas de manera efectiva en la toma de decisiones en sus territorios**; y como

⁴ El modelo lógico como herramienta en el marco de una evaluación de procesos ordena la intervención analizada, lo cual es útil especialmente para llegar a conclusiones más precisas con referencia a cada uno de los niveles del propio modelo; en ese sentido el modelo lógico fijado para EE del PNUD 2014/2015 servirá como soporte del análisis y los resultados de la evaluación.

propósito: **incentivar la creación o fortalecimiento –en los lugares en los que ya existe- de las alianzas ciudadanas.** Estos dos aspectos vienen fueron analizados de manera cualitativa (valoración descriptiva) y cuantitativa con base en las percepciones de los actores consultados (grupo focal o entrevista personal), y los documentos recabados y analizados.

Por su parte, se establecieron los siguientes cuatro componentes:

Componente I – Generación de contenidos: corresponde a los instrumentos de soporte tecnológico o herramientas metodológicas que albergan contenidos formativos relacionados con el proceso electoral territorial colombiano, y los retos y prioridades sociales concertadas para ser abordadas por los nuevos gobiernos territoriales (2016 – 2019).

Productos principales:

- ✓ Plataforma virtual: dos plataformas virtuales (Más mujeres, más democracia - Elecciones Locales - La voz de los territorios).
- ✓ Herramienta para la construcción del programa de Gobierno: Documento Orientaciones para la construcción de programas de gobierno – 20.000 ejemplares.
- ✓ Separatas departamentales para los planes desarrollo: Seis separatas departamentales.

Componente II – Participación ciudadana: corresponde a los escenarios promovidos para la discusión y concertación de asuntos sociales prioritarios para ser abordados por los nuevos gobiernos territoriales (2016 – 2019).

Productos principales:

- ✓ Diálogos ciudadanos: desarrollo de 30 diálogos ciudadanos.
- ✓ Debates con candidatos a gobernaciones y alcaldías: desarrollo de 74 debates.
- ✓ Encuentros de candidatos con jóvenes: 42 encuentros.

Componente III – Formación de capacidades: corresponde a los escenarios específicos para la formación de capacidades relacionadas con el proceso electoral territorial colombiano, y los retos y prioridades sociales sectoriales para ser abordadas por los nuevos gobiernos territoriales (2016 – 2019).

Productos principales:

- ✓ Talleres políticos y electorales – Más mujeres, Más democracia: formación de 450 mujeres candidatas (11 departamentos). Distintos cargos de elección popular.
- ✓ Ciclo de formación a periodistas: nueve talleres para periodistas – alianza La Silla Vacía y Consejo de Redacción.

Componente IV – Gestión institucional: corresponde a las actividades clave que sirvieron para la planificación y puesta en marcha de la Estrategia electoral.

Actividades principales:

- ✓ Desarrollo de ejercicios de planificación de la Estrategia electoral por parte del equipo encargado de PNUD.
- ✓ Revisión, ajuste, replanteamiento o incorporación de actividades.
- ✓ Ejecución de las actividades definidas y productos planteados.
- ✓ Relacionamiento con actores institucionales nacionales y territoriales.
- ✓ Relacionamiento con enlaces territoriales - Oficinas PNUD

III. ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN DE LA ESTRATEGIA ELECTORAL DEL PNUD 2014/2015

A continuación, se presenta el análisis de la operación de la Estrategia Electoral (EE) del PNUD 2014/2015 tanto desde el ciclo de gestión de esta iniciativa, como por cada uno de los territorios donde fue desarrollada. Lo anterior se deriva del análisis documental y el trabajo de campo realizado en cada uno de los ocho territorios, donde fueron desarrollados grupos focales con los participantes y entrevistas a los diversos actores involucrados en la EE; igualmente fueron efectuadas entrevistas al equipo técnico nacional del PNUD encargado de orientar el diseño e implementación de la EE.

3.1 Análisis frente al ciclo de gestión de la EE del PNUD 2014/2015: diseño, planeación, implementación y cierre⁵

La Estrategia electoral del PNUD 2014/2015 (EE) estuvo a cargo del Área de Gobernabilidad Democrática. Se trató de una iniciativa que se sumó a las acciones desarrolladas por el PNUD desde el 2002 en materia de asesoría, acompañamiento y formación político-electoral. De manera reciente, en 2011 el “PNUD diseñó e implementó una estrategia integral de acción en el marco de las elecciones locales de ese año en cuatro departamentos del país: Meta, Nariño, Bolívar y Santander”(PNUD, 2016, p.3).

Es importante mencionar que si bien el PNUD ha diseñado en Latinoamérica diversos proyectos que apuntan a fortalecer la gobernanza democrática, la Estrategia electoral desarrollada en Colombia resulta ser novedosa para la región en cuanto a sus contenidos y abordaje de los participantes⁶.

Así entonces, la EE del PNUD 2014/2015, de acuerdo con los documentos de trabajo analizados, fue propuesta en tres etapas: i. preelectoral, ii. electoral, y iii. postelectoral⁷. La primera etapa se programó desarrollar entre octubre de 2014 y el 25 de julio de 2015, siendo esta última fecha el límite para la inscripción de candidaturas a los comicios locales; la segunda entre el 26 de julio y el día de las elecciones, 25 de octubre de 2015; y la tercera de octubre de 2015 a junio de 2016.

En el informe final de la EE se hace referencia detallada a las dos primeras etapas, incluso se evidencia que la primera inició en noviembre de 2014 –y no desde octubre de ese año

⁵ El desarrollo de esta sección se basa en la revisión de los documentos suministrados por el equipo nacional del PNUD a cargo de la EE y las entrevistas efectuadas a algunos de sus miembros.

⁶ En Panamá se registra trabajo en el área de Sistemas y procesos electorales. El trabajo del PNUD en Panamá está dirigido hacia cuatro pilares: 1. El marco institucional y legal para tener elecciones libres y transparentes; 2. Educación cívica sobre derechos y responsabilidades democráticas; 3. Coordinación de asistencia electoral; e 4. Incremento sostenible de la participación de la mujer en procesos electorales. Tomado de: http://www.pa.undp.org/content/panama/es/home/ourwork/democraticgovernance/in_depth.html

⁷ Aunque esta evaluación se ha concentrado en las etapas preelectoral y electoral, de acuerdo con los términos de referencia, algunos análisis se referirán a la etapa poselectoral.

como se observa en el documento de trabajo: Borrador Matriz Cronograma- y se menciona que como parte de la actividad en curso en el periodo postelectoral “se destaca la asistencia técnica a procesos de empalme entre administraciones salientes y entrantes durante los meses de noviembre y diciembre de 2015, así como la formulación de planes de desarrollo con las nuevas administraciones que tienen lugar durante el primer semestre de 2016” (PNUD, 2016, p. 13); así mismo se menciona que se encuentra en desarrollo la presente evaluación.

En este contexto en cuanto al ciclo de gestión de la EE, es decir con respecto al diseño, planeación, implementación y cierre de la iniciativa, se evidencian los siguientes aspectos:

i. El diseño de la EE 2015 desarrollado hacia noviembre de 2014 tomó como referente el ejercicio efectuado para las elecciones al Congreso de la República de ese año, el cual se planteó a partir de una serie de desafíos. En esa línea los propósitos de esta iniciativa tienen que ver, según los consultados, con el fortalecimiento de las alianzas ciudadanas existentes y la construcción de nuevas para así contribuir al desarrollo de elecciones más informadas, transparentes, candidatos mejor preparados, lograr el acercamiento de la ciudadanía a los candidatos y el ejercicio de democracia; así como con romper la apatía de la ciudadanía frente al proceso electoral.

Por su parte, en el informe final de la EE se señala que “con el objetivo de aportar eficaz y oportunamente al ejercicio democrático a través de (1) la promoción de un voto mejor informado; (2) una ciudadanía participativa; (3) unos candidatos mejor preparados, y (4) unas elecciones más transparentes e incluyentes, el Programa de las Naciones Unidas realizó, a nivel nacional, un trabajo descentralizado de acompañamiento calificado a las actividades que rodearon las elecciones locales de octubre de 2015” (PNUD, 2016, p. 5). Ello muestra que se bien se tratan de aspectos similares a los consultados, se trata de “aportar eficaz y oportunamente al ejercicio democrático” mediante una serie de elementos que incluso coinciden con los propósitos expresados anteriormente.

Lo anterior, que se alinea también con lo consultado en los territorios donde fue desarrollada la EE, evidencia la carencia de un marco de resultados que permitiera ordenar técnicamente los propósitos de la EE⁸; cabe decir que ello no implica que la EE no contara con propósitos específicos, sino que éstos no se ordenaron de manera estratégica.

En esta orientación, al no contar la EE con un ejercicio o esquema de marco de resultados que incluya el o los propósitos explícitos de la iniciativa, y sus efectos o impactos esperados, hace que su alcance pueda resultar impreciso dejando la definición de éste al desarrollo de las actividades o a la interpretación de los actores involucrados.

⁸ Los propósitos pueden ser ordenados, por ejemplo, bajo un esquema de modelo lógico donde se identifican uno o varios propósitos generales de una intervención, vinculados a los resultados; propósitos específicos, ligados a los componentes que albergan los productos clave de la intervención; y un propósito de mayor nivel (efecto) vinculado al fin de la intervención.

Así mismo, el diseño de la EE conforme a lo revisado y consultado, se basó en los mapas electorales nacionales realizados previamente y en información institucional propia del equipo del PNUD, lo cual es positivo en función de la pertinencia de la iniciativa, sin embargo, no fueron incluidas las alianzas ciudadanas existentes en el momento del diseño.

En ese sentido se evidencia que, si bien las alianzas posteriormente fueron consultadas en aspectos de la operación de la EE y que en algunos casos para los planes de trabajo se hicieron diagnósticos específicos, en cuanto al análisis de la problemática territorial como soporte de la EE de 2015 podrían haber sido incluidos insumos generados desde los territorios, lo cual complementaría la oferta de acciones y productos de la EE.

ii. Sobre la planeación de la EE de 2015, conforme a lo consultado, se encontró que no fue desarrollada como un proyecto sino más bien como una iniciativa del PNUD que se soportaba en diferentes proyectos. Ello por sí mismo no es un problema de planeación, sin embargo, el que una iniciativa sea planteada bajo una metodología de planificación -sea marco lógico, meta-plan, cadena de valor u otra- facilita la formulación de objetivos y resultados, así como el desarrollo de productos y actividades que contribuyan de manera lógica a la consecución de los objetivos definidos y efectos esperados; además de afianzar su reconocimiento al interior y al exterior de la entidad, en este caso del PNUD.

Se observa, de otra parte, en los documentos de trabajo que se ubican los productos, actividades, fechas y responsables por cada una de las tres etapas definidas: preelectoral, electoral y poselectoral; así mismo se encuentran algunos cuadros presupuestales que vinculan los recursos a los productos de la EE. En general se evidencian esfuerzos por establecer un plan de trabajo de la EE que permitiera ordenar el desarrollo de la iniciativa.

A pesar de ello, y en línea con lo observado en el diseño de la EE, no fueron planteados mecanismos formales de seguimiento como reportes periódicos estructurados e indicadores vinculados a los productos y actividades definidas, los cuales permitieran analizar el grado de avance de la EE por cada territorio, mostrando los aspectos que han logrado ser efectuados y advirtiendo probables inconvenientes (alertas) para el desarrollo de ciertos productos o actividades.

Desde luego, al no contar con un marco de resultados, se disminuye la oportunidad de verificar mediante las funciones técnicas de seguimiento y de evaluación el alcance conseguido y las contribuciones realizadas a las alianzas ciudadanas y, por medio o en conjunto con éstas, al proceso electoral y al ejercicio democrático territorial.

iii. Frente a la implementación de la EE se encuentra que gradualmente esta iniciativa consiguió mayor apoyo institucional de las diferentes áreas del PNUD, incluso de recursos financieros para su operación. Ello, según lo consultado, resulta favorable en general para el equipo de trabajo nacional y los equipos territoriales, pues se unificaron criterios y se aunaron esfuerzos que permitieron el cumplimiento de la mayoría de actividades y productos establecidos. La sumatoria de distintos proyectos conllevó también a retos de

coordinación institucional que, aunque no siempre fueron logrados, resultaron ser un aprendizaje que deben incluirse en un siguiente ejercicio similar.

Por su parte, en los territorios, aunque los participantes de la EE -vía alianzas ciudadanas- coinciden en que los productos y actividades planteados desde el PNUD no contaron con su participación, sea en las fases de diseño o planeación, resultan en general pertinentes y adaptables. En esa línea, se encontró también que finalmente son las alianzas las que definieron su trayectoria y las acciones a desarrollar, empero reclaman participación en las fases mencionadas.

De otro lado, un asunto relevante que fue evidenciado es que no existió un lanzamiento formal de la EE del PNUD 2015, aunque de acuerdo con lo consultado el evento de presentación del documento: “Orientaciones para la construcción de programas de gobierno: Guía para candidatas, candidatos y ciudadanía. Elecciones de Autoridades Locales 2015”, realizado el 11 de junio de 2015, enmarcado en la EE, se comprende como un escenario de lanzamiento de esta iniciativa. Se trató de un evento de carácter nacional en el que no fueron vinculadas las alianzas o participantes territoriales.

iv. Sobre el cierre de la EE se evidencia que, con excepción en Norte de Santander y Tolima, no se ha realizado el cierre o balance de esta iniciativa. Ello hace que los participantes, según lo consultado en los territorios, no tengan claridad frente al estado actual de EE. De hecho, aunque por su cuenta, y con el apoyo en ciertos casos del PNUD, algunas alianzas participan en la formulación de los diferentes planes de desarrollo, no hay una orientación técnica clara tanto en los equipos territoriales, como en las propias alianzas sobre el momento actual (postelectoral) y las actividades a ser desarrolladas; incluso reclaman acompañamiento técnico del PNUD en esta fase.

3.2 Análisis sobre los productos entregados y los resultados logrados de la EE del PNUD 2014/2015

En esta sección se presenta por cada uno de los territorios involucrados un análisis con énfasis en los productos y resultados logrados. Tal análisis permite comprender aspectos que fueron o no fueron entregados o desarrollados, así como algunas de las variables que facilitaron o no la implementación de los componentes de la EE. Para lo anterior se toma en cuenta lo consultado y evidenciado mediante las entrevistas a los diferentes actores involucrados en el territorio, y los resultados de los grupos focales realizados; los análisis se plantean desde la perspectiva de la pertinencia, oportunidad, efectividad y sostenibilidad de la EE del PNUD.

Cabe mencionar dos aspectos técnicos frente a los análisis que se presentan a continuación:

i. Las herramientas de consulta fueron diseñadas de modo que pueda obtenerse información de los consultados sobre el trabajo realizado por el PNUD frente al proceso electoral en los territorios. De esta manera, el hecho que los participantes no reconozcan

explícitamente la iniciativa sino el trabajo adelantado por PNUD en la materia no debe comprenderse como desfavorable, pues incluso la intención del PNUD tuvo que ver con fortalecer la autonomía de las organizaciones sociales sin que ello implique el reconocimiento de dicha iniciativa. Sin embargo, en cada uno de los análisis se menciona el reconocimiento o no de la iniciativa por parte de los consultados para dar claridad sobre la manera en que se realizó el levantamiento de información.

ii. Los análisis muestran el nivel de desarrollo alcanzado sobre los productos y actividades por cada uno de los territorios incluidos en la EE del PNUD. Se trata de presentar la manera en que fueron efectuadas las diferentes actividades destacando los aspectos notables; la no realización algunas de éstas ofertadas por el PNUD no implica de entrada un asunto desfavorable; se busca en todo caso, según la información recogida, explicar las razones que llevaron a que unos productos o actividades se hayan efectuado en menor o mayor medida.

Departamento de Antioquia⁹

A diferencia de los territorios analizados como parte del desarrollo Estrategia electoral del PNUD (EE), en el Departamento de Antioquia no existe alianza ciudadana como vehículo de esta iniciativa. En ese sentido los participantes consultados reconocen la EE como un programa del PNUD que promovió el ejercicio participación ciudadana de cara a las elecciones locales de octubre de 2015.

Dicho ejercicio, iniciado territorialmente desde marzo de 2015, es entendido por los participantes como un escenario que aglutina diversas instituciones sociales y académicas de algunas de las subregiones de Antioquia como el oriente antioqueño, y el norte y bajo cauca antioqueño, y de los municipios de Medellín y Bello, territorios donde fueron efectuadas las actividades de la EE.

Los propósitos de la EE se comprenden como el fortalecimiento de la democracia local, vía el proceso electoral, y la generación de espacios de formación política para la ciudadanía en general. Aparecen también en ese sentido otras consideraciones como la cualificación de los candidatos de elección popular a alcaldías, y la inclusión en el proceso electoral de sectores excluidos o apáticos de la población. En menor medida, y desde la perspectiva del equipo territorial del PNUD, se menciona que la EE debe contribuir a que los electores tengan acceso a información que les facilite efectuar un voto informado, consiente y responsable.

Por su parte, con respecto al análisis del contexto territorial para desarrollar la EE, de acuerdo con lo consultado, se partió de información de años previos y se acudió a análisis

⁹ El análisis planteado en esta sección se deriva de entrevistas efectuadas a los participantes de la EE y a miembros del equipo territorial del PNUD de Antioquia, así como del desarrollo de un grupo focal con participantes del EE; estas actividades se realizaron entre el 18 y 19 de febrero de 2016 – se adjunta listado de asistencia.

realizados por el sector académico, sin embargo, se identifica que las tareas planeadas desde el nivel nacional para ser realizadas no tomaron en cuenta las condiciones del territorio, ni a los participantes del ejercicio en cuanto a su definición; así mismo se encuentra que no se contó con mecanismos de seguimiento, siendo solo incluidos algunos reportes de actividades –incluso sin soportes o listados de asistencia–.

A pesar de lo anterior se reconoce que la implementación de la EE aportó positivamente en el proceso electoral antioqueño, dejando una percepción de favorabilidad en los participantes. En ese contexto se identifica que el trabajo desarrollado en el marco de la EE conllevó a la construcción de una agenda operativa y temática conjunta entre en las instituciones y organizaciones participantes, y el PNUD, lo cual les permitió el acercamiento y análisis a las propuestas electorales de candidatos y candidatas a alcaldías de los municipios de los territorios mencionados arriba objeto de la EE.

En esa línea los participantes consultados destacan como actividades relevantes los foros con candidatos, el diplomado de formación con candidatos a gobiernos locales, los espacios de formación de mujeres candidatas y el seguimiento al proceso electoral, asunto que se promovió por parte del equipo territorial del PNUD tomando en cuenta las dinámicas propias de las organizaciones sociales. Ello facilitó incluso que se hicieran réplicas de algunas de las actividades por parte de las organizaciones participantes en territorios diferentes a los incluidos como parte de la EE.

Así entonces, conseguir la visibilidad de las propuestas de los candidatos a las alcaldías locales, el desarrollo de los diálogos sociales como soporte para la formulación del documento de retos y prioridades de Antioquia 2016 – 2019 (separata), la formación política lograda para las mujeres y el reconocimiento de los candidatos de las diferentes organizaciones institucionales o sociales participantes en el marco de la EE, se constituyen según lo evidenciado en los logros (resultados) más notables de esta intervención.

Cabe destacar que los diferentes actores consultados coinciden en valorar la credibilidad técnica que genera el PNUD en el contexto de las organizaciones y ciudadanía, lo cual sirvió como base de la articulación de las diferentes instituciones y otros organismos de cooperación que soportara las actividades y productos desarrollados desde inicios de 2015 en materia electoral.

De otro lado, se encontró que los participantes de las organizaciones que hicieron parte de la EE conocieron del desarrollo de los dos talleres de periodistas realizados, sin embargo no tuvieron información sobre el objetivo específico de la actividad y los productos esperados o generados. Si bien este escenario en general tiene una buena aceptación según lo consultado, se evidencia que no fue articulada con las actividades destacadas previamente.

Así mismo, los actores consultados también coinciden en señalar que uno de los aspectos por mejorar es adelantar la EE con mayor tiempo de anticipación frente a las elecciones,

pues ello aseguraría la realización de actividades y entrega de productos con mayor oportunidad – la separata fue publicada y distribuida pocas semanas antes de elecciones -.

De esta manera los participantes concuerdan en recomendar que la EE sea un proceso de carácter permanente, que si bien responda al calendario electoral mantenga espacios de formación, discusión política y control social. Igualmente se precisa ampliar la cobertura territorial de esta iniciativa, y la integración de grupos poblacionales como afros, indígenas y jóvenes independiente de que esto sean o no candidatos. Resulta también conveniente encaminar la dinámica adquirida durante el pasado proceso electoral mediante una alianza ciudadana, siendo ello una forma de promover la sostenibilidad de los contenidos desarrollados en el marco de la EE.

Departamento de Bolívar¹⁰

La Estrategia electoral del PNUD (EE) en el Departamento de Bolívar se enmarca en la alianza ciudadana “Cartagena propone”, la cual se encuentra conformada por 18 organizaciones sociales, académicas y agencias de cooperación¹¹, siendo una ellas el PNUD actor que, según lo consultado, promovió decididamente su creación en el año 2011. En el pasado proceso electoral (2015) la función del equipo territorial en el marco de esta alianza consistió brindar acompañamiento técnico y servir como facilitador (interlocutor) entre las diferentes organizaciones que componen tal instancia.

En ese contexto, los participantes de la alianza ciudadana reconocen en general la intencionalidad del PNUD en materia electoral, sin que ello implique que específicamente conozcan la EE. Al respecto identifican que el PNUD promovió para las elecciones de 2015, en el marco de “Cartagena propone”, el desarrollo de un voto transparente, informado y libre, esperando que la ciudadanía antes de ir a las urnas conociera por quién y por qué iba votar. Para otro sector de los participantes se trata también de la defensa de los derechos de grupos poblacionales tradicionalmente excluidos, lo que evidencia un alcance diferente que complementa la acción electoral.

Frente al análisis del contexto territorial, de otro lado, para abordar el proceso electoral de 2015 se identificó, según lo consultado, que fueron presentados algunos análisis de diagnóstico electoral por parte del PNUD, los cuales se sumaron a la documentación y

¹⁰ El análisis planteado en esta sección se deriva de entrevistas efectuadas a los participantes de la EE y a miembros del equipo territorial del PNUD de Cartagena, así como del desarrollo de un grupo focal con participantes del EE; estas actividades se realizaron entre el 22 y 23 de febrero de 2016 – se adjunta listado de asistencia.

¹¹ Entre las organizaciones que conforman la alianza se encuentran Corporación Caribe Afirmativo, Corporación Dios es Amor (CDA Colombia), Red de Empoderamiento de Mujeres, Cabildo Afrocaribeño Gavilaneño, Programa de Desarrollo y Paz del Canal del Dique y Zona Costera, Red de Inclusión Productiva, la Fundación Nuevo Periodismo “Gabriel García Márquez, Universidad de Cartagena, Universidad Tecnológica de Bolívar, Fundación Social – Seccional Cartagena, Funcicar, Fundación por la Educación Multidimensional (FEM), Neomedios – Revista Zetta, Emisora Colectiva 101.6 F.M., Fundación Dignitas, Vamos a Andar, Calleshortbus y Fundación Mamonal y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD.

experiencias de los miembros que conforman la alianza, incluso de otros ejercicios tal como “Cartagena cómo vamos”; en ese sentido, se trata de una práctica que evidencia cierto nivel de autonomía y madurez institucional de esta organización social.

Por su parte, con respecto a la planeación de las actividades de la EE se encontró que, si bien fue posible adaptarlas en el plan de trabajo de la alianza, se trata de acciones determinadas casi que exclusivamente desde el nivel central del PNUD. Igualmente, no se desarrollaron mecanismos de seguimiento que permitieran conocer sistemáticamente el avance del ejercicio electoral apoyado por el PNUD en este territorio.

En cuanto a las actividades relevantes los participantes destacan especialmente los debates efectuados con candidatos a la Alcaldía de Cartagena, los diálogos ciudadanos, los espacios de formación de mujeres desarrolladas mediante la Escuela de Liderazgo de mujeres y el establecimiento de una estrategia de comunicaciones como soporte de divulgación de las actividades efectuadas por la alianza, ejercicio que aprovechó la experiencia de algunos miembros específicos de la alianza, incluido el equipo territorial del PNUD, así como el uso de portales web de la organización, herramientas virtuales y medios de comunicación locales; no se registró taller con periodistas.

Frente a los principales logros originados como parte del acompañamiento del PNUD a la alianza para el proceso electoral 2015, los participantes del proceso encuentran que la coordinación entre diferentes instituciones es un logro relevante, más aún si se está bajo la plataforma de “Cartagena propone”; de hecho, el mantenimiento de este espacio es identificado como un resultado. Así mismo, la divulgación de las propuestas de los candidatos, especialmente a la Alcaldía de Cartagena, entregadas y explicadas de primera mano (directamente) por los candidatos es un asunto que se considera novedoso y que contribuiría a la cualificación del voto de la ciudadanía.

Igualmente, conforme a lo consultado, los participantes coinciden en que como efecto del trabajo desarrollado en la etapa electoral se abrió la posibilidad de incidir en la etapa poselectoral, especialmente en la inclusión de temáticas de interés social en el plan de desarrollo distrital.

Por su parte con respecto al documento Cartagena y Bolívar: una mirada a las prioridades para el desarrollo integral 2016 - 2019 (separata), cabe mencionar que, aunque fue un producto trabajado en el marco de la alianza ciudadana, no contó según lo consultado con la aprobación plena de esta instancia para su publicación, sin embargo fue publicado; ello generó cierta incomodidad por parte de las organizaciones que conforman la alianza. Adicionalmente el documento fue publicado y distribuido después de las elecciones locales de octubre de 2015, lo que evidencia que se perdió la oportunidad de ser conocido por los diferentes candidatos a las distintas instancias de elección popular; a pesar de lo anterior el documento ha sido entregado paulatinamente a los elegidos y es aprovechado también por las organizaciones sociales en general del Departamento de Bolívar.

De otro lado, es reconocida por los participantes la labor del PNUD en cuanto a servir como articulador entre las organizaciones sociales e instituciones privadas y gremiales, y las instituciones públicas; es así que este organismo se identifica como un actor idóneo y con credibilidad para motivar a los diversos actores y dar así soporte técnico al proceso suscitado por “Cartagena propone”. En ese sentido, los instrumentos metodológicos desarrollados y facilitados por el PNUD fueron adaptados para el desarrollo de diferentes actividades, en especial para el desarrollo de diálogos ciudadanos y debates con candidatos.

A pesar de lo anterior, un sector de los participantes considera que el PNUD acompañó hasta el 2013 decididamente la alianza en sus diferentes componentes, mostrando un declive durante el proceso electoral de 2015. Ello se relaciona con lo evidenciado frente a la falta de personal del equipo técnico territorial dedicado a brindar apoyo a la alianza, asunto que redundó en que los procesos formativos en política y mecánica electoral hayan resultado escasos para grupos poblacionales distintos al de mujeres.

Con respecto a la sostenibilidad del proceso los participantes concuerdan en que se requiere la continuidad del apoyo institucional y técnico del PNUD a la alianza para los siguientes años; así mismo resulta relevante que “Cartagena propone” pueda incidir en la construcción y seguimiento del plan de desarrollo distrital, y que esa práctica sea gradualmente transferida a otros municipios del Departamento de Bolívar. Lo anterior como una estrategia que profundice la utilidad y credibilidad de la alianza, y con ello su sostenimiento.

En materia de recomendaciones para acciones subsiguientes se encuentra que es preciso iniciar con mayor anticipación la etapa pre-electoral, lo cual facilite la formación de nuevos liderazgos y el desarrollo de actividades con mayor preparación bajo una dinámica de trabajo permanente, no coyuntural, que se enmarque en el ciclo gestión de la administración pública territorial. Igualmente, se precisa la inclusión de otros grupos poblacionales, especialmente organizaciones de jóvenes y del sector educativo (colegios); y optimizar el acompañamiento del equipo nacional del PNUD de modo que puedan brindarse espacios de formación política a las organizaciones que conforman la alianza.

Departamento de Meta¹²

La EE en el Departamento del Meta se vincula estrechamente con la “Alianza por la democracia, el desarrollo y la construcción de paz”, la cual se ha venido gestando desde el año 2007. En esta alianza ciudadana confluyen múltiples organizaciones de la sociedad civil de mujeres, víctimas, campesinos, jóvenes, ambientalistas, entre otros; así como la iglesia católica, medios de comunicación, universidades y agencias de la cooperación internacional.

¹²El análisis planteado en esta sección se deriva de entrevistas efectuadas a los participantes de la EE y a miembros del equipo territorial del PNUD del Meta, así como del desarrollo de un grupo focal con participantes de la EE; estas actividades se realizaron entre el 1 y 2 de marzo de 2016 – se adjunta listado de asistencia.

EL PNUD se vinculó a la alianza antes de entrar en operación la EE de 2015 como parte del trabajo que realiza en el territorio a través de los diferentes programas, y se constituye en un actor más de esta plataforma. Gradualmente el PNUD se ha convertido en un actor estratégico para los propósitos que cohesionan esta organización.

Es importante señalar que el equipo territorial del PNUD logró vincular la EE dentro del plan de trabajo de la alianza tomando en cuenta las etapas preelectoral, electoral y postelectoral definidas por dicha organización. En ese sentido los aliados no perciben la EE como un proyecto diseñado y agenciado desde el PNUD, sino como una iniciativa implementada por la alianza, en la cual el PNUD tuvo un rol fundamental.

Bajo este contexto, la EE se percibe en este territorio de manera favorable, como un proceso pertinente que se fundamenta en el conocimiento que tienen las organizaciones sobre las condiciones políticas, sociales, económicas y culturales del departamento; de hecho, sobre este diagnóstico se soporta la conformación de la alianza para unir esfuerzos en torno a las preocupaciones comunes. Por lo tanto, se entiende que el trabajo realizado fue contextualizado, aunque no se identifica un documento técnico de diagnóstico que soporte el proceso de implementación de la EE en este territorio.

Vale señalar que la pertinencia de la EE también se relaciona con su enfoque inclusivo y ampliamente participativo, pues aunque hubo actividades especiales dirigidas a mujeres, jóvenes y periodistas, no fue definida ninguna priorización ni poblacional, ni territorial. En este sentido, las convocatorias fueron amplias, dirigidas a todos los sectores sociales y poblacionales, y se propuso impactar en principio los 29 municipios del Departamento, aunque esto último no se logró por limitación de recursos.

En cuanto al propósito de la EE y de los resultados esperados, los consultados identifican de forma implícita múltiples propósitos y resultados, entre ellos se encuentran los siguientes:

- Fortalecer la democracia y la gobernabilidad en el territorio.
- Fortalecer los liderazgos locales y los candidatos.
- Fortalecer la organización social como elemento fundamental de participación.
- Fomentar la transparencia en las elecciones.
- Acercar los candidatos a los ciudadanos, dar a conocer los programas de gobierno y hacer pedagogía electoral.
- Incidir en los planes de desarrollo, en la opinión pública y en la construcción de paz.
- Articular las instituciones que intervienen en el territorio con el fin de acompañar de manera armonizada los temas de gobernabilidad y gobernanza de los municipios del Meta.
- Fortalecer la alianza ciudadana como plataforma de incidencia en la política local.
- Incentivar el voto informado y responsable.

No obstante, la evaluación arroja como lugar común “fomentar y fortalecer, en el marco de la alianza ciudadana, la participación política y electoral a partir de un voto consciente, un voto informado”, el cual podría interpretarse como el objetivo de la EE en este Departamento.

De otro lado, se identifica también una articulación limitada entre el nivel nacional y el territorial en cuanto a la función de planeación y seguimiento, en la medida en que la EE fue diseñada desde el nivel nacional como una iniciativa uniforme con unas actividades específicas y estandarizadas, que debió adaptar el equipo local al territorio, sin contar con metodologías claras de retroalimentación ni con instrumentos para el seguimiento.

Frente a la ejecución de la EE, en el Departamento del Meta según lo consultado se llevaron a cabo todas las actividades programadas en el marco de EE: i) fortalecimiento de la alianza ciudadana por cuanto ésta ya existía en el territorio; ii) diálogos ciudadanos soportados en la Alianza y la elaboración de la separata departamental; iii) realización de 6 pre-foros, 19 foros municipales y 2 debates electorales a la Gobernación del Meta; iv) desarrollo de pedagogía electoral, y capacitaciones a precandidatos y precandidatas; v) talleres de formación de nuevos liderazgos dirigidos a jóvenes y a mujeres; y vi) talleres de periodistas, entre otros.

Los participantes consultados coinciden en reconocer como resultados destacados, por una parte, el fortalecimiento de la alianza ciudadana a partir de la depuración e inclusión de nuevas organizaciones, y su reconocimiento por parte de los candidatos, los partidos políticos y las instituciones de gobierno, al punto que les ha permitido continuar el trabajo en el proceso de formulación de planes de desarrollo. De otro lado, la generación de espacios de discusión de los programas de gobierno de los candidatos, como los foros y los debates, los cuales además fueron transmitidos por radio en vivo.

Si bien es cierto todas las actividades fueron efectuadas y valoradas positivamente pues en su conjunto han motivado la participación, muchas de ellas, consideran los participantes consultados, necesitan una mejor planificación para su máximo aprovechamiento, pues en algunos foros no se logró tener una buena convocatoria o no se pudo contar con la presencia de todos los candidatos. La separata, en esa línea, fue entregada muy tarde a los candidatos para que éstos pudieran incorporar los contenidos en sus planes de gobierno; plataformas virtuales como “más mujeres más democracia” no tuvo una buena divulgación y por ende no tiene el suficiente aprovechamiento ni siquiera por parte de las mismas mujeres; y los talleres de periodistas no tuvieron suficiente acogida, ni sus contenidos se ajustaron a las particularidades locales.

Es preciso destacar que aún sin posibilidades de medición hay una percepción de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones en cuando a liderazgo, participación e incidencia política como resultado del trabajo realizado. Los participantes consultados expresan que la alianza ciudadana ha incentivado la emergencia de nuevos líderes en las comunidades, que incluso se lanzaron a ser candidatos a concejos municipales siendo

algunos electos. También identifican que ha sido fortalecida la participación ciudadana, pues muchas organizaciones están más informadas y tienen mayor conocimiento sobre el proceso político, lo que les facilita la manera de incidir y hacer control político, tanto así que no solo participaron en la formulación de planes de gobierno, sino que se encuentran muy activos en los procesos de formulación de planes de desarrollo.

Frente a la sostenibilidad del ejercicio se identifican tres núcleos temáticos que articulan las propuestas de los participantes consultados: i. Continuidad de la alianza ciudadana, a partir del fortalecimiento de las organizaciones y de la formación de nuevos liderazgos; ii. trascendencia de lo eminentemente electoral; y iii. mejor planificación de forma articulada con el territorio.

(i.) Si se considera que el principal resultado identificado de la EE en el Departamento del Meta es el fortalecimiento de la alianza ciudadana, el trabajo de sostenibilidad se debe soportar en el fortalecimiento de las organizaciones que la conforman y de la institucionalización de ésta como plataforma de incidencia política. Si bien el PNUD es considerado un actor más, es quien ejerce la secretaría técnica y otorga transparencia, credibilidad y respaldo, por lo que es necesario empoderar a las demás organizaciones, renovar metodologías, capacitar a los líderes territoriales actuales y formar nuevos líderes que permitan garantizar la continuidad de los procesos.

(ii.) Los resultados obtenidos hasta ahora exigen que el proceso vaya más allá de las elecciones, y sea un trabajo permanente enmarcando en el ciclo de la gestión pública. Se identifica también que es preciso ampliar el ejercicio a otras elecciones locales y comunitarias relevantes para fomentar la participación, la transparencia y el desarrollo local.

(iii). Resulta también clave mejorar la planificación en varios sentidos, de un lado desarrollando un trabajo articulado de planeación con el territorio desde la revisión del diseño o enfoque de la EE, incluyendo cada una de las actividades a realizar, de modo que éstas correspondan no solamente a las necesidades, sino a las características de las organizaciones y a la dinámica social y política local. De otra parte, planificando estratégicamente, identificando riesgos y disponiendo de instrumentos de seguimiento que permitan hacer medición a los resultados. Por último, definiendo una estrategia comunicacional que se constituya en un componente estructural de la iniciativa.

Departamento de Nariño¹³

En el Departamento de Nariño la Estrategia electoral del PNUD (EE) se suma al proceso de la alianza ciudadana “Nariño decide”, la cual nació hacia 2011 como producto, en parte, de

¹³ El análisis planteado en esta sección se deriva de entrevistas efectuadas a los participantes de la EE y a miembros del equipo territorial del PNUD de Nariño, así como del desarrollo de un grupo focal con participantes del EE; estas actividades se realizaron entre el 2 y 3 de marzo de 2016 – se adjunta listado de asistencia.

un ejercicio previo denominado “Nariño visible” que se soportó en el Proyecto de Fortalecimiento Democrático del PNUD. “Nariño decide” se encuentra conformada por 32 actores entre organizaciones sociales, comunitarias (de base), académicas y de cooperación internacional, entre ellas PNUD quien efectúa la secretaría técnica de esta alianza.

En esta línea, de manera similar a lo ocurrido en los departamentos analizados, los participantes de esta organización reconocen la intencionalidad del PNUD frente al proceso electoral. En ese contexto, lo que identifican los participantes como propósitos del proceso apoyado por el PNUD resultan disímiles; algunos señalan que se trata del fortalecimiento de la democracia y la promoción de liderazgos de grupos poblacionales históricamente excluidos como mujeres, jóvenes y grupos étnicos, comprendiendo que la política va más allá de lo electoral; mientras otros participantes comprenden el propósito como el fortalecimiento de la alianza. Desde luego son asuntos complementarios pero que evidencian alcances distintos.

Con respecto al análisis del contexto territorial para abordar el proceso electoral de 2015 se encuentra, conforme a lo consultado, que los análisis previos generados tanto por miembros de la alianza como por el PNUD son empleados y sirven en parte como soporte del plan de trabajo definido por alianza desde 2014. En esa orientación, se logra identificar que esta organización cuenta con autonomía dado los procesos sociales y comunitarios que se han generado en la región, siendo el PNUD un facilitador idóneo y asertivo de ello.

En ese sentido, las actividades planeadas desde el nivel central del PNUD fueron tramitadas por su equipo territorial, siendo incorporadas efectivamente en el plan de trabajo mencionado, lo que evidencia una buena adaptabilidad de los contenidos y metodologías propuestas por el equipo técnico de la EE. A pesar de lo anterior, conforme a lo consultado, se identifica que el tiempo para el desarrollo de las actividades, aunque fue planeado con cierta anticipación, resulta corto pues la consecución de los recursos económicos y humanos para efectuarlas hizo que el cronograma se fuera ajustando.

Así mismo, se evidencia que no se integraron mecanismos de seguimiento como indicadores de desempeño para determinar el avance de las diferentes actividades y los logros obtenidos; no obstante fueron desarrollados reportes de las actividades ejecutadas.

Frente a las actividades más destacadas de cara a las elecciones locales de octubre de 2015 en el marco de la alianza “Nariño decide”, se identifican las que tienen que ver con la realización de foros con candidatos y el diplomado de Liderazgo político con perspectiva de género, desarrollado bajo la estrategia Más Mujeres Más Democracia.

En esa línea, la generación del documento “Nariño, agenda regional para la incidencia política elecciones 2015”, el desarrollo de 44 foros con candidatos a alcaldías municipales – sólo habían sido planificados 2 foros- que abarcaron buena parte del territorio departamental, lo cual ocurrió según la información colectada por el compromiso y trabajo en terreno de los miembros de la alianza, y la inclusión abierta de mujeres en el proceso

electoral sirvieron como productos para afianzar la articulación institucional de las organizaciones que conforman esta organización, promoviendo de esta manera su credibilidad y legitimidad social.

Así las cosas, los participantes identifican como los principales logros, a partir de las actividades y escenarios desarrollados (productos), la divulgación de las propuestas de gobierno de los candidatos a las alcaldías de los municipios abordados y a la Gobernación del Departamento de Nariño, lo que le da la oportunidad a la ciudadanía en general de efectuar un voto informado.

Específicamente, es valorado positivamente el fortalecimiento en mecánica electoral de los miembros de la alianza ciudadana “Nariño decide”, siendo reconocido favorablemente el énfasis realizado sobre formación electoral de mujeres, vía la iniciativa “Más mujeres, más democracia” (diplomado de Liderazgo político con perspectiva de género), y de jóvenes mediante la participación en los diálogos ciudadanos y la preparación de los foros mencionados. Se destaca como una buena práctica el intercambio de conocimientos entre el equipo territorial del PNUD de Nariño y del Cauca, siendo expuesto por parte del primero la experiencia desarrollada en materia electoral, lo que permitió facilitar la realización de dos foros de candidatos en la ciudad de Popayán.

De otra parte, según lo consultado, si bien los participantes conocieron los talleres para periodistas locales, esta fue una actividad que se nota al margen de la alianza –si se quiere no articulada- y que incluso, para el caso del escenario realizado bajo la orientación de La Silla Vacía, suscitó cierta molestia de los participantes pues la metodología resultó ser más una entrevista para generar un mapa político, siendo una información empleada posteriormente para la realización de un artículo periodístico que no estaba fijado como parte del ejercicio.

En este contexto, de otro lado, es reconocido el PNUD como un organismo que promueve la neutralidad de las acciones y productos desarrollados en el marco de la alianza “Nariño decide”, sin embargo recomiendan la formulación de reglas básicas que mitiguen el riesgo de que el proceso pueda ser cooptado por algún sector político-electoral específico.

Así mismo, fueron identificados como aspectos por mejorar la difusión de piezas comunicativas en medios alternativos, que puedan llegar efectivamente a la población rural y suburbana especialmente, y la inclusión en el proceso del sector educativo, el Ministerio Público y la fuerza pública. Sobre los ejercicios de formación periodística, se sugiere articularlos en función de la alianza “Nariño decide”, incluyendo temas y metodologías que puedan ser empleadas por los periodistas locales.

Igualmente, la sostenibilidad y réplica de los asuntos adelantado por la alianza “Nariño decide”, es un aspecto que resulta crítico para los diferentes actores consultados pues no existe claridad de cómo mantener activa la plataforma ciudadana.

Departamento de La Guajira¹⁴

La evaluación de la EE en el Departamento de la Guajira se enmarca en el mismo esquema metodológico empleado en los demás territorios, sin embargo, el análisis es particular por cuanto no fue un territorio priorizado inicialmente en el marco de esta intervención. Su inclusión fue parcial y ocurrió durante la fase de implementación finalizando la etapa preelectoral por petición del equipo local, pues en La Guajira se había identificado las necesidades que llevaron a conformar la alianza ciudadana y con ello un plan de trabajo para el periodo electoral.

En este sentido, La Guajira se constituye en un caso especial para esta evaluación, en donde se identifican algunos componentes y actividades que coinciden con la planificación planteada por el equipo nacional, y el desarrollo de otras acciones por iniciativa del equipo local que podrían ser valoradas como buenas prácticas para ser replicadas en otros territorios.

En ese contexto, el ejercicio de consulta arrojó que las acciones programadas en este territorio se articularon en torno al propósito de promover el voto libre, consiente e informado tomando a la alianza ciudadana “La Guajira elije bien” como soporte. Las actividades se alinearon en dos frentes, de una parte, el acercamiento entre la ciudadanía y los candidatos a partir de las propuestas de gobierno y, por otro lado, la pedagogía electoral y la sensibilización del voto responsable.

En el primer frente de trabajo se ubican varias actividades entre ellas los diálogos ciudadanos, en los cuales fueron construidas las agendas ciudadanas en reemplazo de la separata, en ellas se recogieron las principales necesidades identificadas por los habitantes de los municipios priorizados y las propuestas que los mismos formularon para solucionarlas. Estos documentos se entregaron a los candidatos como insumo para la construcción de sus planes de gobierno.

De acuerdo con la evidencia recolectada, debido a la limitación de recursos, el trabajo de los diálogos ciudadanos fue priorizado en función de la presencia del PNUD en los municipios, por lo que se llevaron a cabo en Maicao, Manaure, Uribia, Dibuya y en Riohacha; en éste último se hicieron varios diálogos por sectores y poblaciones como empresarios y comerciantes, niños y adolescentes, jóvenes y líderes adultos. La participación de los niños y adolescentes en las actividades que conformaron la EE es uno de los elementos destacados en este territorio.

Los debates electorales por su parte también se alinean con el trabajo de acercamiento entre la ciudadanía y los candidatos, en tanto fueron los únicos espacios generados con el

¹⁴El análisis planteado en esta sección se deriva de entrevistas efectuadas a los participantes de la EE y a miembros del equipo territorial del PNUD de La Guajira, así como del desarrollo de un grupo focal con participantes de la EE; estas actividades se realizaron los días 10 y 11 de marzo de 2016 – se adjunta listado de asistencia.

fin de que los ciudadanos conocieran de forma directa los programas de gobierno de los candidatos, y a su vez éstos pudieran escuchar y conocer la percepción del electorado. Se realizaron tres debates electorales, dos con los candidatos a las alcaldías de Riohacha y de Maicao, y uno a la Gobernación de La Guajira, aunque en éste solamente participó uno de los dos candidatos.

En el segundo frente, también destacado por los participantes, está la campaña de sensibilización y pedagogía electoral realizada en las comunas de Riohacha por parte de uno de los aliados (CEENIUG), la cual consistió en visitar a los ciudadanos en sus propias casas, para hacer reflexión sobre la importancia de votar y de hacerlo de manera responsable; este es un componente innovador dentro de la EE -junto con la inclusión de los niños y los adolescentes-.

Si bien los participantes consultados reconocen los logros alcanzados y apoyan la iniciativa de la EE, consideran que el trabajo realizado fue limitado frente a la participación y al alcance territorial y poblacional, y con respecto a las actividades realizadas. Consideran, por una parte, que todos los municipios del departamento tienen riesgos electorales elevados por lo que la EE debería ser más amplia; por otra parte, destacan la falta de participación de mujeres, de indígenas, de negritudes, de discapacitados, entre otros; y adicionalmente, manifiestan que, aunque las convocatorias fueron amplias e incluyentes, es preciso involucrar más organizaciones de la sociedad civil; muestra de lo anterior es que la alianza ciudadana la conforman tres organizaciones, siendo una de ellas el PNUD.

Ahora, frente a las actividades realizadas donde se destaca que el PNUD pudo adaptar acciones, responder institucionalmente y movilizar recursos, se encuentra en todo caso que fueron limitadas con respecto a los objetivos propuestos. En esa línea no se evidencia un diagnóstico o análisis previo orientado específicamente al tema político-electoral, no se socializaron las agendas ciudadanas con quienes fueron construidas, no se incluyó el enfoque de género aparte del apoyo para la asistencia de diez mujeres candidatas a los talleres de formación en Bogotá, no hubo talleres para periodistas y aunque hubo un notable despliegue publicitario y mediático con la creación del jingle “yo me informo y voto bien”, el cual tuvo difusión nacional, las acciones comunicacionales fueron precarias restando efectividad al ejercicio propuesto en el marco de la EE.

Conforme a lo expuesto fue posible identificar varios retos para una futura implementación de la EE en el Departamento de La Guajira, que se entrelazan con las recomendaciones definidas por los actores consultados. De esta manera es preciso incluir este departamento dentro de los territorios priorizados para la EE, lo cual debe estar alineado con un trabajo más profundo en temas de gobernabilidad para el fortalecimiento institucional y de la sociedad civil, pues las organizaciones sociales que existen son débiles, lo que desde luego dificulta el trabajo en alianza sobre todo en asuntos electorales.

Igualmente, resulta importante partir de un análisis de contexto sistemático orientado al diseño e implementación de la EE, lo cual sume a la definición de resultados concretos y

medibles, incluyendo instrumentos para el seguimiento. Se considera también necesario ampliar el trabajo electoral con candidatos a concejos, asambleas y ediles, e incluir actividades de continuidad que vayan más allá de las elecciones. Así mismo se requiere el desarrollo de una estrategia de comunicación sólida que soporte la EE, y definir reglas de funcionamiento para la alianza que promuevan la transparencia de la misma y mitiguen riesgos cooptación por parte de un grupo político específico.

Departamento de Norte de Santander¹⁵

La EE del PNUD en Norte de Santander se desarrolló en el marco de alianza ciudadana “Elegimos nuestro norte”. Este escenario fue propuesto por el PNUD tomando en cuenta los intereses institucionales y sociales de los aliados, lo cual permitió la inclusión de actividades coordinadas en los planes de trabajo de éstos. En ese sentido, el proceso de implementación de la EE en este departamento fue liderado por dicha alianza bajo la coordinación del equipo local del PNUD.

Así entonces se identifican dos propósitos asociados a la EE, uno en la línea de promover el voto consiente y programático el cual se relaciona con la propuesta nacional, y otro desde la alianza, relacionado con incidir políticamente hacia la construcción de paz en el territorio lo cual debe conllevar a que la alianza sea reconocida como actor político relevante. De este modo la EE se convierte para la alianza en un mecanismo para viabilizar objetivos de más largo plazo.

La alianza ciudadana “Elegimos nuestro norte” la conforman diferentes organizaciones de la sociedad civil, la academia, la iglesia y las agencias de cooperación internacional. La sumatoria de las capacidades de estas organizaciones facilitó el cubrimiento departamental, lo que redundó en el cumplimiento efectivo de la mayoría de las actividades propuestas por el equipo nacional del PNUD, y otras adicionales por iniciativa local.

En efecto, en Norte de Santander se logró realizar seis diálogos ciudadanos regionales con los cuales se garantizó que la participación fuera departamental. En ellos se identificaron las principales necesidades de los municipios y se hicieron propuestas de solución, y al finalizar los diálogos se presentaron los resultados a los candidatos, firmando actas de compromiso sobre la inclusión de dichos asuntos en los planes de gobierno. Adicionalmente, se elaboró una separata que recogió las prioridades del departamento, la cual fue publicada con posterioridad a la inscripción de planes de gobierno; según lo consultado este documento ha sido de utilidad para la formulación de planes de desarrollo.

De otro lado, los participantes consultados destacan también los debates electorales realizados: dos con los candidatos a la Gobernación de Norte de Santander realizado en

¹⁵El análisis planteado en esta sección se deriva de entrevistas efectuadas a los participantes de la EE y a miembros del equipo territorial del PNUD de Norte de Santander, realizadas los días 17 y 18 de marzo de 2016.

Cúcuta y en Ocaña, este último valorado positivamente por los actores involucrados; y 11 debates con los candidatos a las alcaldías de distintos municipios entre esos Cúcuta; se destaca de los debates que fueron transmitidos por los medios de comunicación locales. Es necesario señalar que tanto los diálogos como los debates se llevaron a cabo en los municipios donde los aliados tienen presencia, y donde además existieron las condiciones apropiadas de seguridad y transparencia.

Otro aspecto sobresaliente de este proceso es la articulación de los miembros que conforman la alianza, asunto que redundó en el reconocimiento de “Elegimos nuestro norte” por parte de la ciudadanía y de los gobernantes electos como un actor relevante en el territorio.

Vale la pena resaltar que en Norte de Santander se hicieron dos actividades adicionales; por un lado, finalizadas las elecciones se efectuó un taller de análisis de resultados electorales con los miembros de la alianza, y por otra parte se hizo un ejercicio interno de evaluación de la EE a partir de una encuesta a los miembros de la alianza, cuyos resultados fueron socializados en el evento de cierre de la EE como retroalimentación para el trabajo futuro de la alianza.

Ahora bien, aún sobre los logros alcanzados, los participantes de la EE consultados reconocen que existen muchas debilidades que impiden obtener más y mejores resultados. Estas debilidades las relacionan con la planificación y el diseño de la EE, así como con las capacidades de las organizaciones locales para el proceso de implementación.

Con respecto a la planificación se perciben debilidades en la medida en que la EE está pensada desde el nivel central y no de forma concertada con los territorios, de modo que el diseño no cuenta con un trabajo sistemático de análisis del escenario político del territorio a partir del cual sea definido el o los propósitos concretos, las acciones específicas, el alcance y los resultados esperados; adicionalmente, la EE carece de instrumentos para el seguimiento que permitan medir los resultados efectivamente logrados.

Particularmente, la consulta arroja que la propuesta del PNUD planteada mediante la EE no fue suficientemente clara en varios de sus componentes e incluso en su alcance, así como proporcionalidad entre este último y los recursos disponibles. Ese es el caso de la formación a mujeres candidatas en donde no fue claro si el objetivo era promover la candidatura de mujeres, candidatas electas, mujeres formadas para participar políticamente de manera efectiva, o mujeres electas con capacidades para desempeñarse en los cargos de elección popular; en esa línea los recursos dispuestos, según lo consultado, fueron limitados para llevar a cabo las actividades de formación en esa materia. De manera similar fueron percibidos los talleres a periodistas frente al propósito, el alcance y los recursos, y adicionalmente, si bien se considera una actividad pertinente y se valora positivamente, se ve como algo desarticulado de la iniciativa de la EE y aún más del trabajo de alianza.

Por su parte, la EE contempló el fortalecimiento de la alianza ciudadana como plataforma para la implementación de la misma, sin embargo según lo consultado ello habría precisado de un trabajo focalizado para la generación de conocimiento y fortalecimiento de capacidades en las organizaciones que la conforman, asunto que no fue incluido como parte de las acciones de la EE. En esa línea, aunque se logró conformar una alianza con un nivel relevante de reconocimiento que obtuvo los logros mencionados, en el periodo postelectoral no ha realizado acciones.

Así entonces, los participantes coinciden en la necesidad de definir mecanismos por parte del PNUD para la sostenibilidad de la EE, asunto que debe contribuir a asegurar los recursos para el fortalecimiento de la alianza ciudadana y de las organizaciones que la constituyen. No obstante, se plantea que ese trabajo se efectúe en una etapa previa al periodo electoral, de modo que cuando sea el momento se pueda asumir con mayor preparación el periodo electoral. En esa línea se propone que se trate de un proceso continuo, que aunque debe tener un componente electoral no se limite a éste. Igualmente, según lo consultado es recomendable planear estratégicamente y con la participación de los territorios, disponiendo de más tiempo para la definición de actividades clave y su implementación, incluyendo acciones para la mitigación de riesgos operativos.

Departamento de Córdoba¹⁶

En el caso del Departamento de Córdoba el ejercicio de la EE del PNUD se viabilizó mediante dos alianzas creadas durante 2015: “Muévete por Montería” y “El sur de Córdoba se mueve por la construcción de la democracia”.

Con respecto a la primera se encontró que se trata de una iniciativa conformada por 15 organizaciones de la sociedad civil, la academia, el sector privado, medios de comunicación y agencias de cooperación internacional, siendo uno de ellos el PNUD; se destacan la Diócesis de Montería, y la Corporación de Desarrollo y Paz de Córdoba y Urabá – Cordupaz. La segunda alianza, que según lo consultado se fijó basada en “Muévete por Montería, agrupa 12 organizaciones¹⁷ públicas, privadas y agencias de cooperación bajo el liderazgo de la Diócesis de Montelíbano, la Unidad Administrativa de Consolidación Territorial y el PNUD; geográficamente cubre ocho municipios del sur de Córdoba.

¹⁶ El análisis planteado en esta sección se deriva de entrevistas efectuadas a los participantes de la EE y a miembros del equipo territorial del PNUD de Córdoba efectuadas entre el 31 de marzo y el 1 de abril de 2016.

¹⁷ Las organizaciones que conforman esta alianza son: Diócesis de Montelíbano- Pastoral social; Corporación de Desarrollo y Paz de Córdoba y Urabá Darién (Cordupaz); Misión de Observación Electoral (MOE); Corporación Región; Unidad Administrativa de Consolidación Territorial (UACT); Escuela de Gobierno - Universidad de Antioquia; Programa Colombia Responde; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); Global Communities – Programa ANDA; Proyecto de Acceso a la Justicia –USAID (Checchi and Company Consulting); Organización Internacional para las Migraciones (OIM); y Acción contra el Hambre (ACF)

Así las cosas, los participantes de las alianzas identifican el trabajo realizado por el PNUD frente al proceso electoral de 2015 en el marco de las alianzas ciudadanas, siendo en ese sentido que se realiza el presente ejercicio de evaluación.

Con respecto a “Muévete por Montería” se evidenció, a pesar de su reciente creación, autonomía para el desarrollo y alcance de las actividades planteadas. En ese contexto, si bien el PNUD es una agencia reconocida favorablemente y que impulsó decididamente la creación de esta alianza -de hecho ejerce junto con Cordupaz la secretaría técnica-, es comprendida como un actor más del proceso, el cual aporta desde su experiencia, como lo hacen particularmente las otras organizaciones, en lograr la interrelación con las instituciones gubernamentales y sociales, y en aspectos metodológicos.

Según lo consultado los propósitos de este ejercicio tuvieron que ver en su momento con incidir en los programas de gobierno de candidatos y candidatas a la alcaldía de Montería, y así en el plan de desarrollo de quien fuera elegido; ello en línea con contribuir en transformaciones graduales de la cultura política del territorio bajo un enfoque de derechos y libertades ciudadanas.

Específicamente los participantes identifican que mediante la alianza se buscó estimular la participación ciudadana para que la población en general se acercara al proceso electoral local de 2015, esperando de esta manera que su decisión electoral fuera informada. Se evidencia también que se trata de un escenario para la coordinación entre las organizaciones y las comunidades, y lograr así propuestas concertadas y concretas para que puedan ser llevadas a cabo en el nuevo gobierno municipal.

Frente al análisis del contexto territorial para abordar el proceso electoral de 2015 se encontró que el equipo territorial de PNUD brindó información sobre resultados electorales anteriores, normas y mecánica electoral, y elementos de la situación de Montería por grupos vulnerables, lo cual sirvió junto con estudios y documentos de las otras organizaciones que conforman la alianza para contar con las bases que les permitieran orientar el contenido de la agenda ciudadana luego publicada como “Montería, retos y prioridades 2016 – 2019”.

Los participantes del ejercicio destacan como actividades clave el proceso de construcción de la agenda ciudadana, el cual se desarrolló mediante ejercicios colectivos soportados en una mesa técnica de discusión, y la realización del foro con candidatos a la Alcaldía de Montería que tuvo dos momentos: el primero la entrega de la agenda y el segundo consistente en el debate. Para lo anterior se fijó una metodología concertada que contó con el acompañamiento y orientación durante el debate de La Silla Caribe, asunto que fue gestionado por el PNUD.

En esa línea, los principales logros del proceso identificados por los participantes consultados tienen que ver con: i. la articulación algunas organizaciones de la sociedad civil e instituciones públicas y privadas para iniciar una “conversación institucional” catalogada

como de inédita en materia electoral; ii. sintetizar propuestas concretas para ser discutidas con los candidatos a la Alcaldía de Montería, y servir como base para incidir en la formulación de plan de desarrollo municipal; y iii. tener un representante de alianza en el Consejo Municipal de Planeación de Montería, esperando así asegurar dicha incidencia.

Por su parte, se evidenció que es preciso mejorar lo comunicacional para que las acciones de la alianza puedan tener mayor difusión; se encontró igualmente que el taller de periodistas, si bien fue efectuado, no hizo parte del plan de actividades de la alianza, y por tanto se desconoce el producto de esta actividad; así mismo, las plataformas virtuales establecidas en el marco de la EE no son conocidas por los participantes, por lo cual la información que reposa en éstas sobre las diferentes experiencias territoriales no fue aprovechada. Cabe también mencionar que en este ejercicio, aunque se desarrolló un espacio de formación específico para candidatas, que no fue conocido por los miembros de alianza; no se realizaron otros espacios de formación político-electoral.

En cuanto a la sostenibilidad del proceso, según lo consultado, no existe un planteamiento específico para ello, sin embargo, se coincide en que es necesario gestionar recursos sea como aportes de las entidades que conforman la alianza y/o mediante proyectos de cooperación. En esa orientación un aspecto colindante que se considera le daría soporte a la alianza es lograr que propuestas presentadas al gobierno municipal actual queden efectivamente incluidos en el plan de desarrollo de Montería.

De otro lado, con respecto a la alianza “El sur de Córdoba se mueve por la construcción de la democracia”, se encontró que es una iniciativa con retos y complejidades propios de la geopolítica de la región. Se evidencia en cuanto a sus propósitos aspectos similares a los del ejercicio de Montería, en parte dado que es considerada una réplica de dicho ejercicio. Se trata entonces de procurar un escenario de coordinación y articulación, conformado por organizaciones que buscan el fortalecimiento de la participación ciudadana bajo un enfoque de derechos y libertades ciudadanas.

La incidencia en los programas de gobierno de los diferentes candidatos mediante una agenda que abarca las principales problemáticas del sur de Córdoba, y posteriormente la concreción de programas y proyectos en los planes de desarrollo territorial es, así como en el caso de Montería, un vector clave del ejercicio.

Los participantes, por su parte, valoran positivamente los foros y escenarios de discusión realizados con candidatos a las alcaldías de los diferentes municipios, especialmente porque fueron espacios novedosos, pues señalan que es la primera oportunidad que ocurren. Mediante los foros, conforme a lo consultado, se difundieron las propuestas de los aspirantes y se visibilizaron los principales problemas de la región.

Se evidencia en este sentido que el alcance de la alianza fue limitado, en parte por las condiciones geográficas y de conectividad de los ocho municipios incluidos, y también de la debilidad de las organizaciones de base. Se encontró incluso que el equipo del PNUD, a

pesar de dar soporte y tener la secretaría técnica del ejercicio, no tuvo la oportunidad de cubrir la totalidad de las actividades programadas.

Según los participantes consultados se expresa que el ejercicio en el sur de Córdoba requiere mayor acompañamiento y apoyo de las diferentes organizaciones, instituciones y agencias de cooperación. Es un territorio donde el conflicto armado, las problemáticas sociales y económicas, y la falta de formación política hacen que una iniciativa de articulación y desarrollo político cobre relevancia, especialmente en la etapa por venir de pos-acuerdo como resultado de las negociaciones de La Habana entre el Gobierno Nacional y la guerrilla de las FARC-EP.

De esta manera, se sugiere que el PNUD, en asocio con las organizaciones de la alianza conformada, siga liderando y motivando este ejercicio para lo cual los participantes recomiendan el desarrollo de un plan de trabajo que vaya más allá de la coyuntura electoral, que incluya estrategias para abordar asuntos de desarrollo económico, social y político.

Departamento del Tolima¹⁸

En el Departamento del Tolima se desarrolló una experiencia previa a la EE de 2015 que fue liderada por el PNUD para las elecciones de Congreso de la República de 2014. En ese contexto se conformó la iniciativa “ParticipArte - Alianza por la democracia”, siendo desplegadas diferentes actividades pedagógicas con ciudadanía y candidatos. Cabe decir que la mayoría de los actores consultados para esta evaluación desconocen este antecedente, y perciben la EE del PNUD 2015 como una iniciativa sin precedentes en el territorio.

La EE para 2015 fue presentada por el PNUD en la mesa de trabajo sobre la agenda de desarrollo territorial en el post-acuerdo. La Universidad de Ibagué y Concern Universal acogieron esta iniciativa, promoviendo la conformación de la alianza ciudadana “Tolima vota bien” siendo convocadas organizaciones cercanas en cuanto a sus intereses y proyectos misionales.

De este modo, la alianza “Tolima vota bien” es una instancia compuesta por organizaciones públicas y privadas que busca promover el desarrollo social y la construcción de paz en el territorio, con énfasis en el sur del Tolima. En este escenario confluyen fundamentalmente agencias de cooperación, organizaciones no gubernamentales, entes gubernamentales y la academia representada por la Universidad de Ibagué. Si bien el PNUD se constituye en uno de los líderes más importantes y su conformación ocurrió a propósito de la EE, los fines de la alianza son de más largo plazo buscando superar el periodo electoral, según los actores consultados.

¹⁸El análisis planteado en esta sección se deriva de entrevistas efectuadas a los participantes de la EE y a miembros del equipo territorial del PNUD del Tolima, así como del desarrollo de un grupo focal con participantes de la EE; estas actividades se realizaron los días 11 y 12 de abril de 2016.

Ahora bien, desde la alianza se identificaron varios objetivos de la EE. La mayoría de los líderes consultados coincide en que el propósito fue promover el voto libre, informado y responsable; sin embargo, también identifican otros objetivos como generar capacidades en los candidatos para gobernar y en los ciudadanos para elegir, abrir espacios de diálogo entre las comunidades y los candidatos sobre los planes de gobierno, y empoderar a la ciudadanía para que se involucre más en los procesos democráticos de participación.

Con base en esos referentes la alianza construyó un plan de trabajo siguiendo la metodología de la EE y desarrolló casi todas las actividades propuestas. En esa línea fueron priorizados 11 municipios para la implementación de la EE en función de la presencia institucional y de la capacidad de actuación de las organizaciones en el territorio. Posteriormente, se llevaron a cabo los diálogos ciudadanos con distintos actores sociales para identificar los temas prioritarios y construir las agendas ciudadanas. Luego, en ausencia de separata, la alianza ciudadana organizó un “kit de herramientas” con los documentos e insumos que consideró clave para la construcción de programas de gobierno y planes de desarrollo, los cuales fueron entregados a los candidatos.

Vale la pena señalar que los participantes consultados destacan dentro de los logros del proceso tanto los diálogos ciudadanos como el desarrollo del “kit de herramientas”, pues para la alianza era importante promover la participación de la ciudadanía y la incidencia en los programas de gobierno, pero también capacitar y dar herramientas a los candidatos, en vez de suponer que éstos conocen perfectamente la dinámica electoral y de gestión pública.

Otra actividad destacada según lo consultado fue el desarrollo de foros con candidatos a las alcaldías. En el Tolima la metodología propuesta por el PNUD fue adaptada de modo que los debates electorales se efectuaran con una mayor participación de la ciudadanía, motivando espacios de diálogo abiertos. En estos foros los ciudadanos presentaron a los candidatos los temas prioritarios del territorio, los candidatos presentaron sus planes de gobierno y se firmaron pactos simbólicos de compromiso.

Por iniciativa de la alianza, en el Tolima se hicieron adicionalmente talleres preparatorios de los foros, en los cuales los ciudadanos construyeron las propuestas a los planes de gobierno y las preguntas a los candidatos; lo anterior es un ejercicio que destacan los actores consultados. Por su parte, con los candidatos a la Gobernación del Tolima no se pudo hacer foro, dado ello se hicieron entrevistas radiales y a través del diario “El Nuevo Día” fueron publicados sus planes de gobierno.

En cumplimiento del programa definido también se realizaron los talleres de formación política y electoral para candidatas al concejo de varios municipios, los cuales se enmarcan en la iniciativa “Más mujeres, más democracia”; no obstante, la mayoría de los participantes consultados no conocieron de esta actividad.

Se reconoce también como un logro de la EE la articulación de la alianza ciudadana a través de un acuerdo de voluntades, y el reconocimiento de ésta por parte de los ciudadanos y de las nuevas administraciones; ello es algo que anteriormente no se había conseguido, lo que se espera conforme a lo consultado en el punto de partida para el trabajo de largo plazo que se han propuesto las organizaciones que la integran. De hecho, la alianza continúa trabajando en la formulación de planes de desarrollo, aunque se evidencia que su actividad ha disminuido.

Cabe decir que en el ejercicio desarrollado en Tolima no fue publicada separata y no se llevó a cabo el taller de periodistas, esto último dado que la propia alianza había gestionado un ejercicio similar en asocio con la Misión de Observación Electoral (MOE); es importante mencionar que a dicho ejercicio no acudió ninguno de los convocados pues coincidió con un evento electoral de un partido político significativo.

En la misma línea, según lo consultado, el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones sociales fue limitado, dado que las actividades con la ciudadanía fueron específicas; los participantes consideran que para instalar este tipo de capacidades se necesitan acciones de mayor repetición y continuidad.

Se identifica, de otro lado, oportunidades de mejora y recomendaciones en relación con el diseño y la planeación de la EE; en particular los participantes se refirieron al diagnóstico, a la planificación local y a la incorporación de componentes estratégicos.

Frente al diagnóstico, los participantes consultados entienden que la EE fue un proyecto marco diseñado desde el nivel central del PNUD, el cual fue adaptado a las condiciones del territorio para su implementación. En ese sentido, perciben que para el diseño de la EE hace falta un documento diagnóstico específico sobre la realidad territorial¹⁹. No obstante, consideran que el trabajo en el Tolima fue pertinente y contextualizado, en tanto las actividades implementadas se hicieron con la participación de los aliados, y partió de un análisis político y electoral del departamento, así como de análisis basados en el conocimiento que tienen las organizaciones del terreno y de sus capacidades para intervenir.

En cuanto a la planificación local, algunos actores consultados consideran que existen debilidades relevantes en cuanto a la gestión pública a nivel local producto del centralismo, por lo tanto, es importante que los territorios piensen su propio desarrollo, diseñen y propongan herramientas particulares.

Con respecto a la incorporación de componentes estratégicos, sugieren acciones dirigidas al fortalecimiento de capacidades hacia la participación que comiencen con anticipación al

¹⁹Actores consultados consideran que el trabajo previo de diagnóstico debería ser más sistemático, partiendo de mapas políticos y de riesgos electorales, para poder tener más claro las tensiones y las dinámicas de poder en lo local y su articulación en lo nacional.

trabajo con las organizaciones y las comunidades en la etapa preelectoral; así mismo incorporar un esquema de seguimiento que contemple espacios de retroalimentación e intercambio de experiencias a nivel nacional, instrumentos de medición de los resultados, evaluaciones de impacto, y documentación sistemática de las experiencias. De hecho, fue efectuado un ejercicio propio de sistematización de las actividades y productos desarrollados, lo cual quedó plasmando en el documento: Alianza Tolima vota bien – elecciones, paz y territorio – Estrategia electoral en clave de paz en el Tolima.

Se señaló también que sería conveniente el desarrollo de una estrategia de comunicaciones que vincule de forma decidida a los medios locales y nacionales, para visibilizar las alianzas y la EE a nivel local y nacional. Por último, es importante mencionar que el fortalecimiento de la alianza y la continuidad de los procesos, se reconocen como la condición básica para que dar sostenibilidad a los resultados alcanzados hasta ahora en el Tolima.

IV. RESULTADOS Y CONCLUSIONES: LECCIONES APRENDIDAS, ASPECTOS POR MEJORAR Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presenta, de una parte, un ejercicio de valoración del fin, propósito y componentes de la EE del PNUD 2014/2015 de acuerdo con el modelo lógico establecido para la llevar a cabo la evaluación actual²⁰; para abordar los componentes se toma en cuenta los criterios de evaluación fijados por el PNUD: pertinencia, oportunidad, efectividad y sostenibilidad de la iniciativa. El análisis de los resultados incluye las probables causas del nivel de cumplimiento logrado para cada uno de los aspectos valorados.

De otro lado, se exponen a manera de conclusión las lecciones aprendidas, entendidas como el “conocimiento nuevo que se ha obtenido de una circunstancia en particular (...), que es aplicable y útil en otros contextos similares” (PNUD, 2009, p. 207) y que incluye prácticas o experiencias que se desarrollaron favorablemente en el marco de la iniciativa, es decir buenas prácticas; y los aspectos por mejorar, comprendidos como oportunidades para optimizar aspectos específicos de modo que pueda mejorarse gradualmente la contribución de la iniciativa, con base en los hallazgos²¹ sobre los productos entregados y los resultados logrados de la EE del PNUD 2014/2015.

Finalmente se entregan una serie de recomendaciones de cara a una futura nueva implementación de la EE del PNUD, las cuales se entiende como “propuestas de acción basadas en las evidencias y destinadas a los usuarios de la evaluación” (PNUD, 2009, p. 207).

4.1 Resultados: ejercicio de valoración de los criterios de evaluación y el modelo lógico de la EE del PNUD 2014/2015: componentes, propósito y fin

Con base en la información colectada mediante la revisión documental y a lo largo del trabajo de campo, vía entrevistas semi-estructuradas y los grupos focales efectuados, se desarrolló un ejercicio de valoración del nivel de cumplimiento del fin, propósito y componentes del modelo lógico establecido para la EE del PNUD 2014/2015; para el análisis de los componentes se tomó en cuenta los criterios de evaluación fijados por el PNUD: pertinencia, oportunidad, efectividad y sostenibilidad. Se trata de un ejercicio que busca interpretar lo cualitativo desde una óptica cuantitativa.

El ejercicio incluye dos objetos de valoración: i. nivel de cumplimiento de cada componente del modelo lógico frente a los criterios de evaluación por territorio; y ii. nivel de cumplimiento del propósito y fin del modelo lógico establecido para la EE. Para los dos objetos de valoración se estableció la siguiente escala de cumplimiento:

²⁰ El detalle de los resultados obtenidos se presenta en el Anexo IV - EJERCICIO DE VALORACIÓN DE LA EE DEL PNUD 2014-2015 (archivo en Excel).

²¹ De acuerdo con el Manual de Planificación los hallazgos son “una declaración de hechos que están basados en el análisis de los datos, y estar estructurados en torno a las preguntas de la evaluación de manera que los usuarios del informe puedan relacionar rápidamente lo que se preguntó con lo que se ha encontrado” (PNUD, 2009, p. 207).

Tabla 1 Escala - Nivel de cumplimiento para objetos de valoración de la EE del PNUD 2014/2015

Nivel de cumplimiento	Objeto 1: componentes frente a los criterios de evaluación por territorio	Objeto 2: propósito y fin del modelo lógico establecido para la EE
	Rango: de 1 a 3	Rango: de 0 a 1
Alto	2,75 - 3,00	0,81 - 1,00
Medio alto	2,50 - 2,74	0,61 - 0,80
Medio	2,00 - 2,49	0,41 - 0,60
Medio bajo	1,50 - 1,99	0,21 - 0,40
Bajo	1 - 1,49	0 - 0,20

Fuente: elaboración propia.

Objeto de valoración 1: nivel de cumplimiento de cada componente del modelo lógico frente a los criterios de evaluación por territorio – análisis de resultados

Para determinar el nivel de cumplimiento de cada componente del modelo lógico frente a los criterios de evaluación por territorio, fue efectuada una valoración de los aspectos que integran cada uno de los componentes del modelo lógico de la EE, es decir: i. Generación de contenidos; ii. Participación ciudadana; iii. Formación de capacidades; y iv. Gestión institucional, y cómo fue su pertinencia, oportunidad, efectividad y posibilidades de sostenibilidad por cada territorio.

Para efectuar dicha valoración se consideraron tres grados de cumplimiento: bajo (1), medio (2) y alto (3); así entonces fueron otorgadas valoraciones de 1, 2 o 3 por componente frente a cada criterio de evaluación por cada territorio, lo anterior de acuerdo con la información recogida y las evidencias obtenidas.

En seguida se presentan los resultados agregados de los componentes del modelo lógico frente a los criterios de evaluación; el detalle de los resultados por territorios se puede consultar en el Anexo No. 4 de este documento (archivo en Excel).

Tabla 2 Matriz de valoración: componentes vs criterios - ejecución territorial de la EE del PNUD 2014/2015

Componentes de ML Criterios	Componente I: Generación de contenidos		Componente II: Participación ciudadana		Componente III: Formación de capacidades		Componente IV: Gestión institucional		Resultado x criterio		Resultado general
	Resultado (promedio)	Nivel obtenido (escala)	Resultado (promedio)	Nivel obtenido (escala)	Resultado (promedio)	Nivel obtenido (escala)	Resultado (promedio)	Nivel obtenido (escala)	Resultado (promedio)	Nivel obtenido (escala)	
Pertinencia	3,00	Alto	2,88	Alto	1,75	Medio bajo	2,88	Alto	2,63	Medio alto	2,41 MEDIO
Oportunidad	2,25	Medio	2,88	Alto	2,25	Medio	2,75	Alto	2,53	Medio alto	
Efectividad	2,50	Medio alto	2,38	Medio	1,88	Medio bajo	2,63	Medio alto	2,34	Medio	
Sostenibilidad	2,38	Medio	2,63	Medio alto	1,25	Bajo	2,25	Medio	2,13	Medio	
Resultado x componente	2,53	Medio alto	2,69	Medio alto	1,78	Medio bajo	2,63	Medio alto			

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos frente al objeto de valoración: nivel de cumplimiento de cada componente del modelo lógico frente a los criterios de evaluación por territorio, muestran que los logros principales de la EE se encuentran asociados a los componentes de Participación ciudadana (2,69) y Generación de contenidos (2,53). Ello puede haber ocurrido dada la capacidad técnica y experiencia del PNUD en la aplicación de metodologías que incluyen a las organizaciones sociales y ciudadanía en general; de manera específica se atribuye los buenos resultados de estos componentes a que los contenidos y los espacios de participación fueron efectuados, y son valorados positivamente por los participantes de la EE.

Así mismo, se observa un buen desempeño de los equipos territoriales del PNUD con respecto a la ejecución de actividades y productos (Gestión institucional: 2,63); y se encuentra que el equipo nacional es percibido territorialmente de manera positiva.

Por su parte, las acciones asociadas al componente de Formación de capacidades (1,78) son susceptibles de ser optimizadas, en especial los talleres de periodistas. Al respecto es probable que el nivel obtenido en este componente se relacione con que los talleres de periodistas desarrollados no tuvieron la suficiente visibilidad o integración en las rutinas de trabajo de las alianzas ciudadanas existentes, y que los participantes de estos escenarios (comunicadores) no fueron lo suficientemente contextualizados sobre la EE.

Desde luego la inclusión de los medios de comunicación locales en la EE del PNUD 2014/2015 fue relevante, pues se comprende que son los principales generadores de opinión pública; de hecho, en algunos territorios se encuentran como socios directos del proceso.

Frente a los criterios de evaluación se encontró que la EE es valorada como pertinente (2,63) y oportuna (2,53) aunque se identifican aspectos por optimizar como los tiempos estimados para el diseño y ejecución de esta iniciativa. Por su parte, la efectividad (2,34) y especialmente sostenibilidad (2,13) de la EE es valorada como media; ello significa que son asuntos susceptibles de ser ajustados de manera relevante.

Lo anterior puede ser atribuido, en parte, a que el alcance de la EE especialmente frente a la etapa poselectoral no fue lo suficientemente claro, por lo cual se encuentra cierto margen de incertidumbre en cuanto a la efectividad de los productos y acciones desarrolladas y su sostenibilidad más allá del periodo electoral.

El resultado general de cumplimiento de la EE desde la perspectiva de los componentes en función de los criterios de evaluación fue de 2,41 en un rango que va de 1,00 a 3,00, es decir que se ubica en un cumplimiento medio de acuerdo con la escala de cumplimiento establecida en la Tabla No. 1. Ello es satisfactorio y se soporta en que los productos enmarcados en la EE fueron en general desarrollados; desde luego, y como resulta natural en una intervención de carácter social, se observan aspectos que pueden ser ajustados u optimizados en una siguiente implementación de esta iniciativa.

Objeto de valoración 2: nivel de cumplimiento del propósito y fin del modelo lógico establecido para la EE – análisis de resultados

Para determinar el nivel de cumplimiento tanto del propósito como del fin del modelo lógico establecido para la EE fueron fijadas variables específicas, las cuales se valoraron por cada territorio de manera binaria, es decir cumple (SI = 1) o no cumple (No = 0).

Para el propósito las variables fijadas fueron:

- ✓ Alianza ciudadana creada o fortalecida.
- ✓ Alianza ciudadana sirvió como plataforma de la EE.
- ✓ Alianza ciudadana comprendida como un logro de la EE.

Para el fin las variables fijadas fueron:

- ✓ Alianza ciudadana permanece conformada.
- ✓ Alianza ciudadana participa en el proceso de formulación de plan o planes de desarrollo territorial.

En seguida se presentan los resultados y análisis de la valoración efectuada al propósito y fin de la EE, de acuerdo con el modelo lógico establecido.

Tabla 3 Matriz de valoración: propósito de la EE del PNUD 2014/2015 de acuerdo con el modelo lógico establecido

Propósito: Incentivar la creación o fortalecimiento – en los lugares en los que ya existe- de las alianzas ciudadanas		Territorios									PROMEDIO
Variables	Rango	Antioquia	Bolívar	Meta	Nariño	Norte de Santander	Tolima	Córdoba		La Guajira	
								Muévete por Montería	El Sur de Córdoba ...		
AC creada o fortalecida	SI = 1 / No = 0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0,81
AC plataforma EE	SI = 1 / No = 0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	
AC logro de la EE	SI = 1 / No = 0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	
TOTAL		0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al propósito de la EE se encuentra que en seis de los ocho territorios abordados fueron creadas o fortalecidas alianzas ciudadanas; así mismo que estas alianzas sirvieron como plataforma para el desarrollo la EE del PNUD 2014/2015, y que es valorada en general, según lo consultado, la creación o fortalecimiento de la alianza como un logro de dicha iniciativa.

Por su parte, en La Guajira el fortalecimiento de la alianza ciudadana fue limitado, aunque se evidenció que sirvió de plataforma de actuación para el desarrollo de la EE; ello puede ser atribuido, en parte, a la entrada tardía de este territorio en la EE, lo que limitó las acciones que pudieron ser efectuadas.

En Antioquia, de otro lado, no fue conformada alianza ciudadana en el marco de la EE, lo cual puede estar sustentado en que para los actores sociales incluidos en esta iniciativa se trata de un proceso novedoso, siendo necesario un mayor nivel de madurez para avanzar a conformar una alianza como plataforma ciudadana para el proceso electoral. Ello por supuesto no quiere decir que no se haya avanzado en los productos definidos, pues según lo evidenciado y descrito anteriormente las acciones planteadas en el marco de la EE fueron efectuadas.

El nivel de cumplimiento del propósito se ubicó en 0,81 en un rango que va de 0,00 a 1,00. Así entonces, de acuerdo con la escala de cumplimiento establecida en la Tabla No. 1, el cumplimiento del propósito de la EE del PNUD 2014/2015 según el modelo lógico definido fue alto.

Tabla 4 Matriz de valoración: fin de la EE del PNUD 2014/2015 de acuerdo con el modelo lógico establecido

Fin: Lograr la incidencia de las alianzas ciudadanas de manera efectiva en la toma de decisiones en sus territorios		Territorios/alianzas ciudadanas									PROMEDIO
Variables	Rango	Antioquia	Bolívar	Meta	Nariño	Norte de Santander	Tolima	Córdoba		La Guajira	
								Muévete por Montería	El Sur de Córdoba ...		
AC permanece conformada	SI = 1 / No = 0	No aplica	1	1	1	1	1	1	1	0	0,75
AC participación en PDT	SI = 1 / No = 0	No aplica	1	1	1	0	1	1	0	0	
TOTAL		No aplica	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	0,50	0,00	

Fuente: elaboración propia.

Frente al fin de la EE de acuerdo con el modelo lógico establecido se encontró que de las ocho alianzas ciudadanas identificadas, siete tienen una permanencia efectiva en el territorio actualmente, y seis participaron en el proceso de formulación de planes de desarrollo territorial 2016 – 2019.

Específicamente, las alianzas de Norte de Santander y Sur de Córdoba, según lo consultado, aunque permanecen conformadas tuvieron una participación limitada en la definición de los planes de desarrollo de sus territorios. Para el caso de la alianza ciudadana de La Guajira se encontró que estaba débil después de la etapa electoral, lo que desde luego no permitió su incidencia en el proceso de formulación de planes de desarrollo territoriales. Lo anterior puede estar relacionado, en parte, con las particularidades frente a las capacidades sociales y técnicas de las organizaciones que conforman las alianzas, aunque también con la falta de precisión del alcance de la EE.

El nivel de cumplimiento del fin se ubicó en 0,75 en un rango que va de 0,00 a 1,00. De esta manera, conforme con la escala de cumplimiento establecida en la Tabla No. 1, el cumplimiento del fin de la EE del PNUD 2014/2015 según el modelo lógico definido fue medio alto.

Resumen del nivel de cumplimiento logrado del fin, propósito y componentes de la EE

A manera de resumen, en seguida se presenta una tabla con el nivel de cumplimiento de los objetos valorados, es decir del fin, propósito y componentes de la EE del PNUD 2014/2015 de acuerdo con el modelo lógico establecido.

Tabla 5 Nivel de cumplimiento del fin, propósito y componentes de la EE del PNUD 2014/2015 de acuerdo con el modelo lógico establecido

Niveles del modelo lógico	Nivel de cumplimiento
Fin de la EE	Medio alto
Propósito de la EE	Alto
Componentes de la EE vs criterios de evaluación	Medio

Fuente: elaboración propia.

4.2 Lecciones aprendidas y aspectos por mejorar con base en los hallazgos sobre los productos entregados y los resultados logrados de la EE del PNUD 2014/2015

Lecciones aprendidas

(i.) Alianzas ciudadanas como plataformas de actuación. El fortalecimiento o creación de las alianzas ciudadanas, lo cual fue promovido institucionalmente por el PNUD brindando soporte técnico y recursos financieros, se identifica como uno de los principales resultados de la EE, y en ese sentido el instrumento de actuación clave para el cumplimiento de las actividades y productos fijados en el marco de esta iniciativa, dado que facilitó la articulación de esfuerzos y de recursos institucionales territoriales.

En general los actores consultados en los diferentes territorios reconocen que el acoplamiento de los intereses, de las capacidades y del trabajo de las organizaciones fue fundamental para sacar a adelante los productos y actividades establecidos por las alianzas en el marco de la EE, pues sin ello las organizaciones individualmente no hubiesen alcanzando los logros territoriales expuestos previamente.

Además, el fortalecimiento o creación de las alianzas permitió articular la cooperación y la oferta institucional en el territorio, lo que contribuye en la eficiencia del uso de los recursos y la optimización de los espacios de participación ciudadana.

(ii) Idoneidad de los diálogos ciudadanos – formación política para mujeres. Los espacios de encuentro y de diálogo son los escenarios idóneos para el trabajo con comunidades. Los diálogos ciudadanos y los talleres preparatorios de foros y debates, fueron espacios de encuentro de las diferentes organizaciones y grupos poblacionales para reflexionar sobre los temas prioritarios de los territorios (municipios y departamentos), quedando lo acordado escrito en separatas o agendas ciudadanas para su divulgación y uso por parte de las nuevas administraciones locales.

Los participantes de la EE reconocen los diálogos ciudadanos como un instrumento eficaz para identificar las prioridades sociales de los municipios y departamentos, y preparar el diálogo abierto entre ciudadanos y candidatos. Ello contribuye en la promoción de la

participación efectiva de la ciudadanía en los procesos de planificación territorial, el fortalecimiento del tejido social vía formación política, especialmente de las mujeres, y el empoderamiento de la sociedad civil.

(iii) Espacios para el conocimiento de primera mano de las propuestas de los candidatos a diferentes cargos de elección popular e idoneidad técnica e institucional del PNUD. El desarrollo de espacios de interacción entre líderes sociales, ciudadanía en general y los candidatos a los diferentes cargos de elección popular, fueron prácticas, en algunos casos, novedosas. De acuerdo con lo consultado, el acercamiento de los candidatos y sus propuestas a la comunidad es una acción reconocida como favorable.

De cierta manera, gradualmente, integrar en un mismo espacio a candidatos con distintas propuestas, de “bandos contrarios” si se quiere, en el marco de foros o debates con reglas precisas, desmitifica el planteamiento que los candidatos de partidos políticos rivales no pueden encontrarse en el mismo escenario durante la campaña electoral. Esta práctica es relevante pues contribuye a la participación ciudadana local y promueve el ejercicio democrático. En este sentido el PNUD es calificado como un actor idóneo, neutral, que técnica e institucionalmente brinda respaldo con legitimidad.

(iv.) Cierre y evaluación de la EE en dos territorios. La inclusión del cierre y evaluación es una práctica que contribuye en la claridad institucional de la EE y a la sostenibilidad de los logros alcanzados. De los ocho territorios analizados hubo dos en los cuales los equipos locales consideraron apropiado organizar actividades de cierre de la EE, aunque no estuvieran contempladas. En los dos casos la fase de cierre incluyó un ejercicio de evaluación de la EE con los miembros de la alianza.

Tanto en Norte de Santander como en Tolima, la evaluación de la EE se convirtió en un insumo de reflexión para las respectivas alianzas ciudadanas sobre el trabajo realizado, lo que resulta útil para definir metodologías de trabajo hacia adelante y vislumbrar el fortalecimiento de la alianza a partir de nuevos proyectos y estrategias, pues quedó manifiesto que el final de un proyecto específico liderado por el PNUD no debería implicar el final del propósito fundamental de articulación.

(v.) Trabajo en equipo y fortalecimiento del recurso humano para la EE. Dado que la EE es una iniciativa del Área de Gobernabilidad Democrática del PNUD, en los territorios el proceso de implementación fue en principio una tarea exclusiva de los apoyos locales de dicha área, siendo gradualmente asumido en general por el equipo local como un proyecto del PNUD que implicó el trabajo conjunto de las diferentes áreas. No obstante, la magnitud de la iniciativa en cuanto a su alcance y volumen de actividades frente al corto tiempo de ejecución, demandó un trabajo arduo para un número limitado de profesionales y personal operativo.

Si bien la EE fue una intervención que sumó en cuanto a la articulación de las actividades de las áreas del PNUD, e incluso frente a su fortalecimiento como institución, lo cual es

valorado positivamente según lo consultado, se requiere de un mayor número de profesionales y personal operativo dedicado tanto a nivel nacional, como a nivel territorial con el propósito de que mejore su efectividad frente a la entrega de productos y desarrollo de actividades.

Así mismo, es notable que a pesar de los recursos financieros limitados²² el desarrollo de los productos y actividades en general se efectuó, asunto que puede haberse suscitado en parte dada la optimización de tales recursos, pero también por el compromiso de desarrollar la EE por parte de los diferentes equipos territoriales y nacional del PNUD.

Aspectos por mejorar

(i) Diseño limitado de la EE 2015, planeación centralizada y sin mecanismos de seguimiento. El diseño de la EE 2015 fue limitado dado que no contó con un marco de resultados que diera orden técnico al propósito o propósitos establecidos, y los efectos esperados a causa de esta iniciativa; ello generó que su alcance no fuese suficientemente preciso y que no pudiera determinarse la contribución de los componentes desarrollados a dichos propósitos.

Igualmente, al basarse la EE en los mapas electorales nacionales realizados previamente y en información institucional propia del equipo del PNUD, sin incluir a las alianzas ciudadanas existentes en el momento del diseño, muestra una planeación centralizada que podría haber tomado para el análisis de la problemática territorial que soporta el diseño de la EE, información y documentos generados desde los territorios, lo cual habría complementado y precisado la oferta de acciones y productos de la EE.

Así mismo, no fueron incluidos mecanismos formales de seguimiento como reportes periódicos estructurados e indicadores vinculados a los productos y actividades definidas. Ello dificultó el análisis del grado de avance durante la implementación de la EE para la toma de decisiones según lo logros alcanzados; de la misma forma limita la determinación de los logros alcanzados al finalizar la etapa electoral de la estrategia.

(ii) Desaprovechamiento de plataformas virtuales, falta de estrategia de comunicaciones y desarticulación de talleres de periodistas. Las plataformas virtuales para el cubrimiento electoral como “Más mujeres, más democracia” y “Lo voz de los territorios” que hicieron parte del componente de comunicaciones de la EE, estuvieron siempre disponibles y recogieron información de utilidad para diferentes actores como organizaciones sociales, instituciones públicas, agencias de cooperación y ciudadanía en general. Sin embargo, no hubo suficiente divulgación ni aprovechamiento de estos medios según lo consultado territorialmente, dado el desconocimiento por parte de los participantes de tales espacios.

²² Según lo consultado los recursos directos para llevar a cabo la EE del PNUD 2014/2015 fueron de USD 50.000; otros recursos fueron gestionados de proyectos del PNUD.

“Más mujeres, más democracia” además de ser una estrategia de comunicación fue una campaña que llevó el mismo nombre, para promover la participación política de la mujer, en el marco de la cual se efectuaron talleres de formación a candidatas. No obstante, la plataforma virtual no fue conocida por los miembros de las alianzas, ni tampoco algunos miembros de los equipos territoriales del PNUD.

Por su parte “La Voz de los Territorios” fue un espacio que pudo haber sido más aprovechado territorialmente. Según lo consultado en general existe un desconocimiento por parte de las organizaciones sociales y de las alianzas de este espacio; por su parte, quienes sí tienen conocimiento de esta plataforma lo perciben sólo como un espacio institucional del PNUD para divulgación de información sobre el proceso electoral, lo cual es favorable, pero no como un medio de comunicación de la EE y del trabajo realizado por las alianzas ciudadanas.

Esta situación de desaprovechamiento de los recursos podría tener explicación en la multiplicidad de acciones planeadas dentro de la EE para ser realizadas en un periodo de tiempo corto, y en no contar con una estrategia de comunicaciones de soporte. De hecho, una de las debilidades identificadas por los participantes consultados en general, se asocia a la falta de una estrategia de comunicaciones asociada a la EE. Los equipos locales señalan que en los territorios no cuentan con suficientes capacidades técnicas y financieras que les permita tener una comunicación efectiva para el desarrollo de la EE.

Por su parte, los talleres de periodistas con la participación de la Silla Vacía y Consejo de Redacción se llevaron a cabo en cinco de los ocho departamentos: Antioquía, Córdoba, Meta, Nariño y Norte de Santander. Desde la perspectiva de los equipos locales y de algunos periodistas entrevistados, esta iniciativa es apropiada y pertinente dentro de la EE, en razón de la responsabilidad que tienen los periodistas en la producción de información y de opinión. Sin embargo, los talleres realizados tuvieron baja participación y fueron percibidos como acciones desarticuladas de las alianzas y en general de la EE.

Lo anterior podría corresponder a que en la mayoría de los casos los medios de comunicación no fueron articulados a las alianzas ciudadanas, con excepción de Meta; y a que la definición del enfoque de los talleres, de las metodologías planteadas y de la misma programación, no tuvo en cuenta la dinámica de los actores locales involucrados, e incluso se desconoció la percepción que se tenía de la Silla Vacía y del Consejo de Redacción en algunos territorios.

(iii) Desaprovechamiento del documento “Orientaciones para la construcción de programas de gobierno”. La publicación “Orientaciones para la construcción de programas de gobierno” es el resultado de un trabajo de unificación de criterios institucionales y técnicos entre el Departamento Nacional de Planeación - DNP y el PNUD. Este documento contiene aspectos técnicos y metodológicos para la planeación local a partir de la formulación de programas de gobierno de los candidatos. Tal publicación tuvo una amplia divulgación entre los candidatos a los cargos de elección popular departamentales y

municipales; desde la perspectiva de los actores consultados fue de utilidad para la formulación de planes de gobierno e incluso para la elaboración de los planes de desarrollo.

Sin embargo, se identifica que su divulgación y uso pudo haber sido más efectivo, es decir que el público objetivo de este documento no debieron ser únicamente los candidatos a alcaldes y gobernadores, sino también las organizaciones y los líderes sociales interesados en participar de los procesos de planeación territoriales -de hecho, el documento también estaba orientado en general a la ciudadanía-.

Le evidencia recolectada a través del ejercicio de consulta realizado, arroja que la mayoría de los líderes de las organizaciones sociales no tuvieron conocimiento de los contenidos y potencialidades de este documento. Podría comprenderse que las limitaciones en cuanto a su divulgación y uso obedecen al desconocimiento del mismo como instrumento de trabajo de la EE.

4.3 Recomendaciones para futuras implementaciones de la EE del PNUD

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones dirigidas a una siguiente implementación de la EE del PNUD en el nivel territorial colombiano; se trata de brindar orientaciones o sugerencias basadas en los análisis presentados previamente de cara a que contribuyan a optimizar las futuras acciones y productos de la EE.

(i.) Diseño y planeación de la EE con base en un marco de resultados que asegure su alcance en términos de productos y su contribución en términos de efectos (outcomes).

Se recomienda que la EE para una próxima implementación cuente con un marco de resultados que ordene de manera explícita su propósito o propósitos, y los efectos que se espera lograr, incluyendo mecanismos de reporte y seguimiento (indicadores), y fuentes de información.

El establecimiento de un marco de resultados servirá para precisar el alcance de la EE. Ello significa determinar si se trata de una intervención específica en la época electoral (preelectoral, electoral y postelectoral) o de un proceso que cubre el ciclo de la gestión pública, es decir que incluye la fase de planeación, programación, ejecución, seguimiento y evaluación de los gobiernos territoriales.

De esta forma el alcance de la EE podrá ser conocida de manera amplia interna y externamente al PNUD; ello es independiente de que la EE sea desarrollada como un proyecto, sumatoria de proyectos o programa. Se trata de demarcar aspectos técnicos y estratégicos de la EE, para de esta manera ajustar o definir, de ser necesario, los componentes que albergan los productos y acciones clave de esta iniciativa.

Un ejercicio de diseño y planeación basado en un marco de resultados aporta en la adaptación y flexibilización de la EE en los territorios, dado que al tener preciso su alcance

las organizaciones que conforman las alianzas podrán proponer sus planes de trabajo en línea con los aspectos que puede o no apoyar el PNUD.

Un reto en esta orientación es la inclusión de las alianzas existentes y de organizaciones sociales de nuevos territorios en la fase de diseño y planeación de la EE, lo anterior por intermedio de representantes designados por las alianzas y organizaciones. Se requiere para ello definir mecanismos prácticos, no complejos, para que puedan ser acogidas propuestas de las organizaciones territoriales.

(ii.) Desarrollo por parte del PNUD de una propuesta de esquema de sostenibilidad. En la medida en que las alianzas ciudadanas se constituyen en el eje articulador de la EE, por ser el motor de trabajo durante su etapa de implementación y, adicionalmente, por ser la plataforma para el mantenimiento de los logros obtenidos, se recomienda al PNUD desarrollar una propuesta de esquema de sostenibilidad que contribuya a la continuidad de las alianzas.

Esta propuesta debe considerar varias acciones específicas con tiempos de implementación distintos. En esa línea, se requieren incluir acciones orientadas al fortalecimiento de la sociedad civil en término amplios, pues es conocido que en varios de los territorios priorizados por la EE las organizaciones que representan a la sociedad civil son débiles o inestables; la EE requiere alianzas con organizaciones fuertes que tengan suficiente representatividad.

En ese sentido, la generación de capacidades de las organizaciones que conforman las alianzas ciudadanas en materia de participación política y liderazgo; formulación y ejecución de proyectos para la consecución de recursos; y desarrollo de instrumentos de planeación y seguimiento resulta clave para promover su sostenibilidad, lo cual contribuirá en la competencia y legitimidad de tales alianzas para incidir de manera efectiva en los procesos políticos locales.

Así mismo, es preciso promover una perspectiva de futuro al trabajo de las alianzas con independencia de la EE y del liderazgo del PNUD; ello podría hacerse operativo con la formulación de planes de acción de corto y mediano plazo soportados en las particularidades y fortalezas de las organizaciones territoriales.

Por su parte, dado que existen diferentes tipos de riesgos para las alianzas como cooptación política, conflictos de intereses, bloqueo operativo, ineficiencia e ineffectividad, entre otros; resulta apropiado desde el PNUD proponer el desarrollo de unas reglas mínimas de operación de las alianzas que sirvan mitigar los riesgos mencionados y facilitar la toma de decisiones ante situaciones complejas.

(iii.) Revisión de criterios de priorización de territorios. Se recomienda revisar los criterios de priorización de los territorios de intervención y las metodologías para definirlos, de manera que la ejecución pueda ser coherente y consecuente con lo planificado. Los criterios

de priorización deben ser definidos desde el diseño de la EE, en ese sentido un mecanismo plausible es construir una metodología de priorización a partir de criterios técnicos basados en las características y necesidades del territorio en cuanto a los temas relacionados con la EE, y la presencia territorial del PNUD, así como los recursos financieros para llevar a cabo esta iniciativa.

Lo anterior se menciona dado el caso del Departamento de La Guajira, en donde si bien la experiencia de la EE fue provechosa y obtuvo logros destacados para las organizaciones y para la ciudadanía en general, lo apropiado no es hacer intervenciones parciales, sino concentrar los esfuerzos en desarrollar el mejor trabajo posible en los lugares seleccionados conforme a los criterios definidos para la intervención. Lo contrario podría provocar descompensaciones entre los territorios efectivamente incluidos en la planeación y los territorios incluidos posteriormente, generando posibles expectativas para las que no existen posibilidades de respuesta institucional.

(iv.) Desarrollo de un análisis para revisar la inclusión de propuestas de las agendas ciudadana en los planes de desarrollo territorial 2016 - 2019. Se recomienda adelantar un análisis técnico específico para conocer el nivel de inclusión de las propuestas de las agendas ciudadanas, adelantadas por las alianzas ciudadanas o las organizaciones sociales en el marco de la EE, una vez fijados los planes de desarrollo territorial. Conocer dicho nivel de inclusión de las propuestas ciudadanas permitirá comprender la contribución de los ejercicios realizados en la gestión pública territorial; además advertirá asuntos que no fueron tomados en cuenta por los gobiernos municipales o departamentales para que sigan siendo revisados o replanteados por las alianzas u organizaciones sociales territoriales.

(v.) Profundización del enfoque de los Objetivos de Desarrollo de Sostenible (ODS) – Agenda 2030 en la EE. Si bien en algunas de las agendas ciudadanas publicada (separatas) en el marco de la EE se incluye el asunto de los ODS, es recomendable que una siguiente implementación de esta iniciativa tal asunto sea uno de sus vectores clave que brinde orientaciones sobre el trabajo organizacional que debe efectuarse en los territorios.

Lo anterior, dado que la Agenda 2030 es una apuesta de Naciones Unidas y sus países miembros, por lo tanto implica recursos y acciones del Gobierno Nacional y los gobiernos territoriales, lo que requiere vincular proyectos y programas gubernamentales y no gubernamentales para contribuir en la consecución de los ODS. En ese sentido, las organizaciones sociales involucradas deben conocer la filosofía e importancia global de la Agenda 2030, y la forma en que mediante el ejercicio democrático y de participación ciudadana pueden aportar.

(vi.) Mejoramiento de la celeridad administrativa para la ejecución de productos y actividades. Un aspecto que es necesario revisar para lograr que los productos y actividades enmarcados en la EE y que son financiados por el PNUD resulten oportunos, es el tiempo que se toma para la contratación de los mismos. Esto se enlaza en parte con el ajuste de la fase de diseño y planeación de la EE (recomendación i.) donde debe ser estimado el alcance

y por tanto los requerimientos de contratación, pero se trata también de prever los tiempos administrativos y pactar un calendario preciso entre el área de ejecución (Gobernabilidad Democrática) y adquisiciones, de modo que se pueda mejorar la capacidad de respuesta y ejecución del PNUD.

DOCUMENTOS CONSULTADOS

- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL), 2010. Metodología de Marco Lógico. Boletín del Instituto No. 15.
- DNP – DSEPP, 2012. Informe sobre el Diplomado de seguimiento y evaluación de políticas públicas en el nivel territorial, Colombia: ESAP -DNP. Recuperado de: http://hermesoft.esap.edu.co/esap/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_13340.pdf
- KUSEK, J. & RIST, R.,2005. Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados. Bogotá D.C.: Banco Mundial.
- OCDE, 2002. Glosario de términos sobre evaluación y gestión de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. París: OCDE.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - PNUD, 2009. Manual de Planificación. New York: PNUD.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - PNUD, 2016. Informe final Estrategia electoral 2015: “La voz de los territorios”. Bogotá D.C.: PNUD.
- W. K. KELLOGG FOUNDATION, 2001. Guía de Desarrollo de Modelos Lógicos.

ANEXO I – HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO

De acuerdo con la propuesta metodológica presentada fueron establecidos para el trabajo de campo dos métodos de recolección de información: i. entrevistas semiestructuradas y ii. grupos focales. En esa línea cabe decir que las entrevistas semiestructuradas se efectúan a los participantes de la Estrategia electoral (EE), y a los funcionarios territoriales y nacionales del PNUD involucrados; por su parte, los grupos focales son desarrollados únicamente con participantes de la EE. Lo anterior permite complementar las posiciones individuales bajo diferentes roles con las posiciones –acuerdos o desacuerdos- grupales.

Herramientas diseñadas y aplicadas para el levantamiento de información

En esta sección se presentan las herramientas que han sido diseñadas y aplicadas con el propósito de levantar información durante la fase III: trabajo de campo.

Formularios de entrevistas semi-estructuradas y tabla de ordenamiento de información

Los formularios de entrevistas semi-estructuradas están destinadas a participantes de la EE, y funcionarios territoriales y funcionarios nacionales del PNUD involucrados en la EE.

Formulario de entrevista semi-estructurada - actor: participantes de la EE

Propósito: obtener información directa y particular (individual) de los participantes directos de la Estrategia electoral (EE) 2014 – 2015; esta información servirá como insumo del ejercicio de evaluación en curso que se efectúa sobre dicha Estrategia.

Nombre: _____

Cargo o Rol: _____

Localización (ciudad y fecha): _____

Correo electrónico: _____

Teléfono de contacto: _____

¿Cuál fue su relación con o su participación en la EE del PNUD 2014 – 2015? _____

Con relación a la **pertinencia** de la EE del PNUD 2014 - 2015, es decir sobre la alineación apropiada de los productos, destinatarios y objetivos; la justificación y adaptación de esta iniciativa en relación a las necesidades y situación a nivel territorial y nacional que opina sobre los siguientes aspectos:

- ✓ ¿Conoce si hubo un diagnóstico o análisis previo de la situación política y electoral territorial? _____
- ✓ ¿Considera que el PNUD tomó en cuenta las condiciones del territorio y las percepciones de los participantes directos e indirectos para el desarrollo de la EE? _____
- ✓ ¿Conoce cuál fue el propósito o propósitos de la EE? _____

- ✓ ¿Sabe o identifica cuáles eran los resultados esperados?
- ✓ ¿Conoce cuál fue la población objetivo que se propuso atender la EE?
- ✓ ¿Considera que las actividades realizadas, las metodologías, herramientas e instrumentos empleados fueron acordes al contexto?
- ✓ ¿Considera que se construyeron documentos o instrumentos de utilidad (calidad) y pertinentes para la ciudadanía y los actores políticos?
 - Plataformas virtuales
 - Separatas – Documentos de planificación (Orientaciones para la construcción de programas de gobierno)
 - Debates, talleres, espacios de encuentro

Respecto a la **oportunidad** de la EE, es decir si los tiempos de ejecución de actividades y productos respondieron oportunamente a las problemáticas definidas, y si se llegó a los destinatarios priorizados de manera oportuna qué opina sobre los siguientes aspectos:

- ✓ ¿Considera que las actividades realizadas se hicieron a tiempo y fueron planificadas adecuadamente?
- ✓ ¿Los productos fueron elaborados y distribuidos oportunamente?

Respecto a la **efectividad** de la EE, es decir frente al logro de los resultados esperados, así como los resultados no esperados, vía el cumplimiento de actividades que opina sobre los siguientes aspectos:

- ✓ ¿Desde su perspectiva cuáles fueron los resultados efectivamente alcanzados?
- ✓ ¿Qué podría explicar el logro o, al contrario, la ausencia de resultados?
- ✓ ¿Cree que participaron las personas y/u organizaciones sociales que debían participar?
- ✓ ¿Cómo fue el acompañamiento del equipo (territorial y/o nacional) del PNUD? ¿cómo contribuyó al logro de los resultados (definidos y no definidos)?
- ✓ ¿Considera que fueron creadas o fortalecidas capacidades ciudadanas para la participación y la incidencia en procesos políticos? Si ocurrió ¿cómo se efectuó? Si no ocurrió ¿qué considera que faltó?

Respecto a la **sostenibilidad**, es decir frente a la posibilidad que los resultados logrados, productos generados, procesos instalados se mantengan en el tiempo que opina sobre los siguientes aspectos:

- ✓ ¿Considera que las actividades realizadas han sido apropiadas (adoptadas) por las organizaciones sociales en territorio; específicamente en la que usted hace parte?
- ✓ ¿Bajo qué condiciones las metodologías y los instrumentos que se han diseñado e implementado en el marco de la EE pueden ser sostenibles territorialmente?

Conclusiones

- ✓ ¿Qué destaca como buena práctica –valora positivamente- producto de la EE?
- ✓ ¿Qué considera son lecciones aprendidas o por aprender – aspectos por mejorar-?
- ✓ ¿Qué recomendación podría brindar para una próxima implementación de la EE del PNUD?

Formulario de entrevista semi-estructurada - actor: funcionarios territoriales del PNUD

Propósito: obtener información directa y particular (individual) de los funcionarios territoriales del PNUD relacionados o que participaron directamente en la Estrategia electoral (EE) 2014 – 2015; esta información servirá como insumo del ejercicio de evaluación en curso que se efectúa sobre dicha Estrategia.

Nombre:

Cargo o Rol:

Localización (ciudad y fecha):

Correo electrónico:

Teléfono de contacto:

¿Cuál fue su relación con o su participación en la EE del PNUD 2014 – 2015?

Con relación a la **pertinencia** de la EE del PNUD 2014 - 2015, es decir sobre la alineación apropiada de los productos, destinatarios y objetivos; la justificación y adaptación de esta iniciativa en relación a las necesidades y situación a nivel territorial y nacional que opina sobre los siguientes aspectos:

- ✓ ¿La planificación de la EE tuvo en cuenta un análisis previo de la situación política y electoral territorial?
- ✓ Si este análisis se realizó, ¿tomó en cuenta las percepciones de los participantes directos e indirectos sobre la situación política y electoral territorial?
- ✓ ¿Conoce si fue fijado de antemano el propósito o propósitos de la EE?
- ✓ ¿Sabe o identifica cuáles eran los resultados esperados?
- ✓ ¿Conoce cuál fue la población objetivo que se propuso atender la EE?
- ✓ ¿Conoce si hubo instrumentos para el seguimiento de la EE?
- ✓ ¿Las actividades desarrolladas fueron coherentes con dicha planificación?

Respecto a la **oportunidad** de la EE, es decir si los tiempos de ejecución de actividades y productos respondieron oportunamente a las problemáticas definidas, y si se llegó a los destinatarios priorizados de manera oportuna qué opina sobre los siguientes aspectos:

- ✓ ¿Considera que las actividades realizadas se hicieron a tiempo y fueron planificadas adecuadamente?
- ✓ ¿Los productos fueron elaborados y distribuidos oportunamente?

Respecto a la **efectividad** de la EE, es decir frente al logro de los resultados esperados, así como los resultados no esperados, vía el cumplimiento de actividades que opina sobre los siguientes aspectos:

- ✓ ¿Cuáles son los resultados y productos efectivamente alcanzados por la EE?
- ✓ ¿Cómo fueron alcanzados los resultados y productos (definidos y no definidos)? ¿Qué podría explicar el logro o, al contrario, la ausencia de los resultados (definidos y no definidos)?
- ✓ ¿La población que efectivamente participó en la EE coincide con la población objetivo que se planteó?
- ✓ ¿Fue claro el rol del equipo territorial en el marco de la EE? ¿cómo contribuyeron esos equipos al logro de los resultados?
- ✓ ¿Cómo fue el acompañamiento del nivel nacional? ¿cómo contribuyó al logro de los resultados (definidos y no definidos)?
- ✓ ¿Fueron creadas o fortalecidas capacidades ciudadanas para la participación y la incidencia en procesos políticos? Si ocurrió ¿cómo se efectuó? Si no ocurrió ¿qué considera que faltó?

Respecto a la **sostenibilidad**, es decir frente a la posibilidad que los resultados logrados, productos generados, procesos instalados se mantengan en el tiempo que opina sobre los siguientes aspectos:

- ✓ ¿Considera que fue instalada capacidad en las organizaciones participantes como producto de la EE? si ello es así ¿cómo puede ser sostenida (recomendaciones)?
- ✓ ¿Bajo qué condiciones las actividades, metodologías e instrumentos que se han diseñado e implementado en el marco de la EE pueden ser sostenibles territorialmente?

Conclusiones

- ✓ ¿Qué destaca como buena práctica –valora positivamente- producto de la EE?
- ✓ ¿Qué considera son lecciones aprendidas o por aprender – aspectos por mejorar-?
- ✓ ¿Qué recomendación podría brindar para una próxima implementación de la EE del PNUD?

Formulario de entrevista semi-estructurada - actor: funcionarios nacionales del PNUD

Propósito: obtener información directa y particular (individual) de los funcionarios nacionales del PNUD relacionados o que participaron directamente en la Estrategia electoral (EE) 2014 – 2015; esta información servirá como insumo del ejercicio de evaluación en curso que se efectúa sobre dicha Estrategia.

Nombre:

Cargo o Rol:

Localización (ciudad y fecha):

Correo electrónico:

Teléfono de contacto:

¿Cuál fue su relación con o su participación en la EE del PNUD 2014 – 2015?

Con relación a la **pertinencia** de la EE del PNUD 2014 - 2015, es decir sobre la alineación apropiada de los productos, destinatarios y objetivos; la justificación y adaptación de esta iniciativa en relación a las necesidades y situación a nivel territorial y nacional que opina sobre los siguientes aspectos:

- ✓ ¿La planificación de la EE tuvo en cuenta un análisis previo de la situación política y electoral nacional y de los territorios dónde se llevó a cabo?
- ✓ Si este análisis se realizó, ¿tomó en cuenta las percepciones de los participantes directos e indirectos sobre la situación política y electoral de sus territorios? ¿qué problemas de carácter electoral se pretendían resolver o contribuir a resolver?
- ✓ ¿Fue fijado de antemano el propósito o propósitos de la EE? ¿cuál fue o fueron esos propósitos?
- ✓ ¿(Sabe o identifica) cuáles eran los resultados esperados?
- ✓ ¿Cuál fue la población objetivo que se propuso atender la EE?
- ✓ ¿Cuáles fueron los instrumentos para el seguimiento de la EE?
- ✓ Desde su perspectiva ¿las actividades desarrolladas fueron coherentes con dicha planificación?

Respecto a la **oportunidad** de la EE, es decir si los tiempos de ejecución de actividades y productos respondieron oportunamente a las problemáticas definidas, y si se llegó a los destinatarios priorizados de manera oportuna qué opina sobre los siguientes aspectos:

- ✓ ¿Considera que las actividades realizadas se hicieron a tiempo y fueron planificadas adecuadamente?
- ✓ ¿Los productos fueron elaborados y distribuidos oportunamente?

Respecto a la **efectividad** de la EE, es decir frente al logro de los resultados esperados, así como los resultados no esperados, vía el cumplimiento de actividades que opina sobre los siguientes aspectos:

- ✓ ¿Cuáles considera fueron los resultados y productos efectivamente alcanzados por la EE?

- ✓ ¿Cómo fueron alcanzados los resultados y productos (definidos y no definidos)? ¿Qué podría explicar el logro o, al contrario, la ausencia de los resultados (definidos y no definidos)?

- ✓ ¿Se ejecutaron los recursos en coherencia con el plan propuesto y el uso planteado?

- ✓ ¿La población que efectivamente participó en la EE coincide con la población objetivo que se planteó?

- ✓ ¿Cómo fue el acompañamiento del nivel nacional? ¿cómo contribuyó al logro de los resultados (definidos y no definidos)?

- ✓ ¿Cuál fue el rol del equipo territorial en el marco de la EE? ¿cómo contribuyeron esos equipos al logro de los resultados?

- ✓ ¿Considera que fueron creadas o fortalecidas capacidades ciudadanas para la participación y la incidencia en procesos políticos?

Respecto a la **sostenibilidad**, es decir frente a la posibilidad que los resultados logrados, productos generados, procesos instalados se mantengan en el tiempo que opina sobre los siguientes aspectos:

- ✓ Desde su perspectiva ¿considera que fue instalada capacidad en las organizaciones participantes como producto de la EE? si ello es así ¿cómo puede ser sostenida (recomendaciones)?

- ✓ ¿Bajo qué condiciones las actividades, metodologías e instrumentos que se han diseñado e implementado en el marco de la EE pueden ser sostenibles territorialmente?

Conclusiones

- ✓ ¿Qué destaca como buena práctica –valora positivamente- producto de la EE?

- ✓ ¿Qué considera son lecciones aprendidas o por aprender – aspectos por mejorar-?

- ✓ ¿Qué recomendación podría brindar para una próxima implementación de la EE del PNUD?

La información recabada en cada una de las entrevistas realizadas se ordena bajo la siguiente matriz:

Tabla 6 Resumen de aspectos destacados de entrevistas efectuadas – Anexo I

Lugar:

Fecha:

Actor:

Criterios Entrevistas	Pertinencia	Oportunidad	Efectividad	Sostenibilidad	Conclusiones	Observaciones – notas relevantes
Entrevista 1						
Entrevista 2						
Entrevista 3						
Entrevista N						

Estructura técnica de los grupos focales y tabla de ordenamiento de información

Los grupos focales se efectúan mediante un taller con participantes de la EE que se desarrollan en tres momentos: i. lectura del territorio y auto-representación - su lugar y su rol en el territorio; ii. lectura de la EE, su lugar y su rol en la misma (resultados, fortalezas, debilidades y retos); iii. los innumerables, reflexión individual voluntaria. En seguida se presenta la estructura del ejercicio:

Ilustración 5 Estructura ejercicio grupo focal – Anexo I

Consultoría para diseñar y realizar la evaluación final de la Estrategia Electoral liderada por el PNUD para las elecciones locales de 2015

Grupo focal

Consultor: Mario Andrés Velasco Rodríguez

Ciudad, fecha

Propósito del Taller

Obtener información directamente de los actores que de manera activa participaron de la Estrategia electoral del PNUD (2014 – 2015), la cual sirva como insumo para el ejercicio de evaluación en curso de la misma.

PROPUESTA DE AGENDA

1. Presentación de participantes
2. Desarrollo del taller
3. Conclusiones

Desarrollo del Taller

Momento 1.

- Lectura del Territorio.
- Auto-representación - su lugar y su rol en el territorio.

Momento 2.

- Lectura de la Estrategia, su lugar y su rol en la misma.
- Resultados de la Estrategia
- Fortalezas, debilidades y retos

Evaluación de la Estrategia electoral (EE) del PNUD 2014/2015

Estrategia electoral del PNUD
2014 – 2015
Desarrollo del Taller

Parte 1. Trabajo en subgrupos (50 minutos)

Momento 1. Contexto (20 Minutos)

Preguntas orientadoras

1. Desde su perspectiva señale cuáles son los principales problemas o necesidades sociales que existen en el territorio de modo general, y específicamente en relación con la dinámica electoral.
2. Cómo se ven afectados por las problemáticas o necesidades identificadas, y cómo contribuyen a resolverlas.

Evaluación de la Estrategia electoral (EE) del PNUD 2014/2015

Momento 2. Sobre la Estrategia electoral del PNUD (30 Minutos)

Preguntas orientadoras

1. Conocen cuál fue el propósito de la Estrategia electoral del PNUD. Díganos para ustedes cuál fue ese propósito.
2. Cuáles fueron sus expectativas sobre la Estrategia electoral del PNUD.
3. Señale cuáles fueron las actividades más representativas para ustedes.
4. Cuáles son los principales resultados de la Estrategia que ustedes identifican.
5. Cómo fue su participación en la Estrategia; cómo fue su contribución al logro de los resultados identificados.
6. Desde su perspectiva cuáles fueron las fortalezas (aspectos destacados) y debilidades (aspectos por mejorar o retos) de la Estrategia; qué recomendaciones puede brindar para una próxima implementación de la Estrategia.

Evaluación de la Estrategia electoral (EE) del PNUD 2014/2015

Parte 3. *Los innombrables*” (15 minutos)

Cada persona individual y anónimamente puede escribir la percepción que tiene de la Estrategia electoral PNUD 2014 - 2015

Única Regla: NO HABERLO DICHO EN EL EJERCICIO PREVIO.

Evaluación de la Estrategia electoral (EE) del PNUD 2014/2015

La información develada como producto del trabajo desarrollado por los participantes en los grupos focales es ordenada en la siguiente tabla:

Tabla 7 Resumen de grupo focal – Anexo I

Lugar:

Fecha:

Asistentes: se adjunta planilla de asistencia

GRUPOS MOMENTOS/ PREGUNTAS	GRUPO 1 Organizaciones a las que representan los integrantes del grupo	GRUPO 2 Organizaciones a las que representan los integrantes del grupo
MOMENTO I		
Desde su perspectiva señale cuáles son los principales problemas o necesidades sociales que existen en el territorio de modo general, y específicamente en relación con la dinámica electoral.		
Cómo se ven afectados por las problemáticas o necesidades identificadas, y cómo contribuyen a resolverlas.		
MOMENTO II		
Conocen cuál fue el propósito de la Estrategia electoral del PNUD. Díganos para ustedes cuál fue ese propósito.		
Cuáles fueron sus expectativas sobre la Estrategia electoral del PNUD.		
Señale cuáles fueron las actividades más representativas para ustedes.		
Cuáles son los principales resultados de la Estrategia que ustedes identifican.		
Cómo fue su participación en la Estrategia; cómo fue su contribución al logro de los resultados identificados.		
Desde su perspectiva cuáles fueron las fortalezas (aspectos destacados) y debilidades (aspectos por mejorar o retos) de la Estrategia; qué recomendaciones puede brindar para una próxima implementación de la Estrategia.		
Observaciones o notas relevantes.		

ANEXO II - MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA ABORDAR LAS PREGUNTAS DEL EJERCICIO DE EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA ELECTORAL DEL PNUD 2014/2015

PREGUNTAS ABORDADAS A NIVEL DE EVALUACIÓN	ASPECTOS A CONSIDERAR	FUENTES DE DATOS/ACTORES	METODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS (INSTRUMENTOS)
CRITERIO: PERTINENCIA			
¿El diseño y planeación de la estrategia respondió a un análisis de la situación política y electoral colombiana?	*Diseño y planificación de la Estrategia Electoral.	*Documentación de la Estrategia. *Equipo técnico del área de gobernabilidad, coordinadores y equipos territoriales del PNUD.	* Revisión documental. *Entrevistas semiestructuradas.
¿Este análisis tuvo en cuenta las condiciones de cada territorio y las percepciones de los involucrados directos e indirectos?	*Diseño y planificación de la Estrategia Electoral. *Metodología de la Estrategia. *Participación ciudadana.	*Documentación de la Estrategia. *Equipo técnico del área de gobernabilidad, coordinadores y equipos territoriales del PNUD. *Aliados Nacionales. *Periodistas participantes. *Organizaciones sociales y demás actores sociales participantes.	* Revisión documental. *Entrevistas semiestructuradas. *Grupos focales.

**Consultoría para diseñar y realizar la evaluación final de la
Estrategia Electoral liderada por el PNUD para las elecciones locales de 2015**

PREGUNTAS ABORDADAS A NIVEL DE EVALUACIÓN	ASPECTOS A CONSIDERAR	FUENTES DE DATOS/ACTORES	METODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS (INSTRUMENTOS)
CRITERIO: PERTINENCIA			
<p>¿La lógica de intervención diseñada respondió a este análisis e intentó contribuir a la solución de los problemas claves en el escenario electoral?</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Diseño y planificación de la Estrategia Electoral. *Metodología de la Estrategia. *Identificación de los problemas clave en el escenario electoral. *Participación ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> *Documentación de la Estrategia. *Equipo técnico del área de gobernabilidad, coordinadores y equipos territoriales del PNUD. *Aliados Nacionales. *Periodistas participantes. *Organizaciones sociales y demás actores sociales participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión documental. *Entrevistas semiestructuradas. *Grupos focales.
<p>¿Las actividades desarrolladas fueron coherentes con el análisis inicial o sus actualizaciones a partir de la experiencia de las alianzas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Metodología de talleres y actividades desarrolladas con los actores sociales que participaron en las alianzas ciudadanas. *Participación ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> *Memorias de talleres y actividades desarrolladas con organizaciones sociales que participaron en las alianzas ciudadanas. *Equipo técnico del área de gobernabilidad, coordinadores y equipos territoriales del PNUD. *Organizaciones sociales y demás actores sociales que participaron en las alianzas ciudadanas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión documental. *Entrevistas semiestructuradas.

**Consultoría para diseñar y realizar la evaluación final de la
Estrategia Electoral liderada por el PNUD para las elecciones locales de 2015**

PREGUNTAS ABORDADAS A NIVEL DE EVALUACIÓN	ASPECTOS A CONSIDERAR	FUENTES DE DATOS/ACTORES	METODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS (INSTRUMENTOS)
CRITERIO: PERTINENCIA			
<p>¿Los contenidos, herramientas e instrumentos generados o usados, resultaron pertinentes en el contexto y para responder a las problemáticas puntuales?</p>	<p>*Metodología de la Estrategia.</p> <p>*Metodología de talleres y actividades desarrolladas.</p>	<p>*Memorias de talleres y actividades desarrolladas con organizaciones sociales participantes.</p> <p>*Equipo técnico del área de gobernabilidad, coordinadores y equipos territoriales del PNUD.</p> <p>*Aliados Nacionales.</p> <p>*Periodistas participantes.</p> <p>*Organizaciones sociales y demás actores sociales participantes.</p>	<p>* Revisión documental.</p> <p>*Entrevistas semiestructuradas.</p> <p>*Grupos focales.</p>
<p>¿Se puede decir que se construyeron documentos de utilidad para ciudadanía y actores políticos?</p>	<p>*Documentos producidos en el desarrollo de la Estrategia Electoral.</p>	<p>*Documentos producto de la Estrategia.</p> <p>*Equipo técnico del área de gobernabilidad, coordinadores y equipos territoriales del PNUD.</p> <p>*Aliados Nacionales.</p> <p>*Periodistas participantes.</p> <p>*Organizaciones sociales y demás actores sociales participantes.</p>	<p>* Revisión documental.</p> <p>*Entrevistas semiestructuradas.</p> <p>*Grupos focales.</p>

**Consultoría para diseñar y realizar la evaluación final de la
Estrategia Electoral liderada por el PNUD para las elecciones locales de 2015**

PREGUNTAS ABORDADAS A NIVEL DE EVALUACIÓN	ASPECTOS A CONSIDERAR	FUENTES DE DATOS/ACTORES	METODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS (INSTRUMENTOS)
CRITERIO: OPORTUNIDAD			
¿Los tiempos de planeación y ejecución de las actividades fueron adecuados?	<ul style="list-style-type: none"> *Metodología de la Estrategia. *Metodología de talleres y actividades desarrolladas. 	<ul style="list-style-type: none"> *Memorias de talleres y actividades desarrolladas con organizaciones sociales participantes. *Equipo técnico del área de gobernabilidad, coordinadores y equipos territoriales del PNUD. *Aliados Nacionales. *Periodistas participantes. *Organizaciones sociales y demás actores sociales participantes. 	*Entrevistas semiestructuradas.
¿Los productos fueron elaborados y distribuidos oportunamente de acuerdo con el calendario electoral?	<ul style="list-style-type: none"> *Productos de la Estrategia. * Plan de distribución de los productos de la Estrategia y constancias de su ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> *Equipo técnico del área de gobernabilidad, coordinadores y equipos territoriales del PNUD. 	*Entrevistas semiestructuradas.
¿La población efectivamente atendida por la estrategia coincide con la población objetivo que se planteó?	*Diseño y planificación de la Estrategia Electoral.	<ul style="list-style-type: none"> *Documentación de la Estrategia. *Memorias de talleres y actividades desarrolladas con organizaciones sociales participantes y equipos territoriales PNUD. 	*Revisión documental

**Consultoría para diseñar y realizar la evaluación final de la
Estrategia Electoral liderada por el PNUD para las elecciones locales de 2015**

PREGUNTAS ABORDADAS A NIVEL DE EVALUACIÓN	ASPECTOS A CONSIDERAR	FUENTES DE DATOS/ACTORES	METODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS (INSTRUMENTOS)
CRITERIO: OPORTUNIDAD			
¿Cuál es la percepción de los beneficiarios sobre la calidad y la pertinencia del trabajo desarrollado?	<ul style="list-style-type: none"> *Percepción de los beneficiarios de la Estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> *Organizaciones sociales y demás actores sociales participantes. *Precandidatas participantes en los talleres, candidatos, asistentes a los debates. *Periodistas participantes. *Aliados Nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> *Entrevistas semiestructuradas. *Grupos focales.

PREGUNTAS ABORDADAS A NIVEL DE EVALUACIÓN	ASPECTOS A CONSIDERAR	FUENTES DE DATOS/ACTORES	METODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS (INSTRUMENTOS)
CRITERIO: EFECTIVIDAD			
De qué manera se alcanzaron los resultados en términos cualitativos y cuantitativos?	<ul style="list-style-type: none"> *Diseño y planificación de la Estrategia Electoral. * Resultados obtenidos. *Percepción los beneficiarios de la Estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> *Documentación de la Estrategia. *Equipo técnico del área de gobernabilidad, coordinadores y equipos territoriales del PNUD. *Aliados Nacionales. *Periodistas participantes. *Organizaciones sociales y demás actores sociales participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Entrevistas semiestructuradas. *Grupos focales.
¿Cuál fue el rol de los equipos locales y nacionales que contribuyó al logro de estos resultados?	<ul style="list-style-type: none"> *Plan de actividades de la Estrategia y ejecución. *Resultados obtenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Equipo técnico del área de gobernabilidad, coordinadores y equipos territoriales del PNUD. 	<ul style="list-style-type: none"> *Entrevistas semiestructuradas.

**Consultoría para diseñar y realizar la evaluación final de la
Estrategia Electoral liderada por el PNUD para las elecciones locales de 2015**

PREGUNTAS ABORDADAS A NIVEL DE EVALUACIÓN	ASPECTOS A CONSIDERAR	FUENTES DE DATOS/ACTORES	METODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS (INSTRUMENTOS)
CRITERIO: EFECTIVIDAD			
¿El acompañamiento del nivel nacional fue el adecuado y contribuyó al logro de los resultados?	<ul style="list-style-type: none"> *Plan de actividades de la Estrategia y ejecución. *Actividades realizadas por el equipo del nivel nacional. *Resultados obtenidos. 	*Equipo técnico del área de gobernabilidad, coordinadores y equipos territoriales del PNUD.	*Entrevistas semiestructuradas.
¿Cuáles son los factores claves que explican el logro, o al contrario, la ausencia de los resultados propuestos?	<ul style="list-style-type: none"> *Diseño y planificación de la Estrategia Electoral. * Resultados obtenidos. *Percepción los beneficiarios de la Estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> *Documentación de la Estrategia. *Equipo técnico del área de gobernabilidad, coordinadores y equipos territoriales del PNUD. *Aliados Nacionales. *Periodistas participantes. *Organizaciones sociales y demás actores sociales participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Entrevistas semiestructuradas. *Grupos focales.
¿Se puede afirmar que se han creado o fortalecido capacidades ciudadanas para la participación y la incidencia en procesos políticos?	<ul style="list-style-type: none"> *Resultados obtenidos. *Percepción los beneficiarios de la Estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> *Equipo técnico del área de gobernabilidad, coordinadores y equipos territoriales del PNUD. *Aliados Nacionales. *Periodistas participantes. *Organizaciones sociales y demás actores sociales participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Entrevistas semiestructuradas. *Grupos focales.

**Consultoría para diseñar y realizar la evaluación final de la
Estrategia Electoral liderada por el PNUD para las elecciones locales de 2015**

PREGUNTAS ABORDADAS A NIVEL DE EVALUACIÓN	ASPECTOS A CONSIDERAR	FUENTES DE DATOS/ACTORES	METODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS (INSTRUMENTOS)
CRITERIO: EFECTIVIDAD			
¿Se ejecutaron los recursos en coherencia con el plan propuesto y el uso planteado?	<ul style="list-style-type: none"> *Diseño y planificación de la Estrategia Electoral. *Presupuesto. *Resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> *Equipo técnico del área de gobernabilidad, coordinadores y equipos territoriales del PNUD. 	<ul style="list-style-type: none"> *Entrevistas semiestructuradas.

PREGUNTAS ABORDADAS A NIVEL DE EVALUACIÓN	ASPECTOS A CONSIDERAR	FUENTES DE DATOS/ACTORES	METODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS (INSTRUMENTOS)
CRITERIO: SOSTENIBILIDAD			
¿Las actividades realizadas han sido apropiadas por las organizaciones sociales en territorio?	<ul style="list-style-type: none"> *Actividades realizadas en los territorios. *Resultados obtenidos. *Percepción los beneficiarios de la Estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> *Organizaciones sociales y demás actores sociales participantes. *Periodistas participantes. *Aliados Nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> *Entrevistas semiestructuradas. *Grupos focales.

**Consultoría para diseñar y realizar la evaluación final de la
Estrategia Electoral liderada por el PNUD para las elecciones locales de 2015**

PREGUNTAS ABORDADAS A NIVEL DE EVALUACIÓN	ASPECTOS A CONSIDERAR	FUENTES DE DATOS/ACTORES	METODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS (INSTRUMENTOS)
CRITERIO: SOSTENIBILIDAD			
¿La capacidad instalada, como producto de la estrategia electoral, es sostenible a nivel local?	<ul style="list-style-type: none"> *Resultados obtenidos. *Capacidades instaladas identificadas. *Percepción los beneficiarios de la Estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> *Equipo técnico del área de gobernabilidad, coordinadores y equipos territoriales del PNUD. *Aliados Nacionales. *Periodistas participantes. *Organizaciones sociales y demás actores sociales participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Entrevistas semiestructuradas. *Grupos focales.
¿Bajo qué condiciones las metodologías y los instrumentos que se han diseñado e implementado en el marco del proyecto pueden ser sostenibles a nivel local y nacional?	<ul style="list-style-type: none"> *Diseño y planificación de la Estrategia Electoral. *Metodologías e instrumentos de la Estrategia. *Resultados obtenidos. *Percepción los beneficiarios de la Estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> *Documentación de la Estrategia. *Equipo técnico del área de gobernabilidad, coordinadores y equipos territoriales del PNUD. *Aliados Nacionales. *Periodistas participantes. *Organizaciones sociales y demás actores sociales participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Entrevistas semiestructuradas. *Grupos focales.

**Consultoría para diseñar y realizar la evaluación final de la
Estrategia Electoral liderada por el PNUD para las elecciones locales de 2015**

PREGUNTAS ABORDADAS A NIVEL DE EVALUACIÓN	ASPECTOS A CONSIDERAR	FUENTES DE DATOS/ACTORES	METODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS (INSTRUMENTOS)
CRITERIO: SOSTENIBILIDAD			
<p>¿Qué recomendaciones podrían darse para garantizar la sostenibilidad de los procesos reconocidos como buenas prácticas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Buenas prácticas identificadas en el proceso. *Percepción los beneficiarios de la Estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> *Equipo técnico del área de gobernabilidad, coordinadores y equipos territoriales del PNUD. *Aliados Nacionales. *Periodistas participantes. *Organizaciones sociales y demás actores sociales participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Entrevistas semiestructuradas. *Grupos focales.

ANEXO III – LISTADOS DE ASISTENCIA GRUPOS FOCALES

Archivo adjunto pdf.

ANEXO IV – EJERCICIO DE VALORACIÓN DE LA EE DEL PNUD 2014-2015

Archivo adjunto Excel .