



NORWEGIAN
REFUGEE COUNCIL



Asociación de Consejos
Comunitarios del Norte del Cauca

PACIFISTA !



United Nations
Peacebuilding
Peacebuilding Fund

PROYECTO COFY2102-PBF

Proyecto jóvenes y mujeres constructores de paz en el norte del Cauca. La tradición se encuentra con la innovación en los enfoques de protección dirigidos por la comunidad

2023

EVALUACIÓN EXTERNA

NRC

CONSEJO NORUEGUEO
DE REFUGIADOS



Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	1
3. METODOLOGÍA	2
4. HALLAZGOS	4
4.1. Análisis del diseño: PERTINENCIA.....	4
4.2. Análisis de los resultados: EFICACIA.....	9
4.3. Análisis de los resultados: IMPACTO	17
4.4. Análisis de la implementación: EFICIENCIA	22
4.5. Análisis de la implementación: CALIDAD.....	29
4.6. Análisis de los resultados: SOSTENIBILIDAD	30
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	33

Resumen ejecutivo

En el marco del objetivo general del proceso para evaluar el impacto y resultados de la consecución de los objetivos del proyecto “Jóvenes y mujeres constructoras de paz en el norte del Cauca. La tradición se encuentra con la innovación en los enfoques de protección dirigidos por la comunidad”, a continuación, se presentarán los principales hallazgos desde los criterios de evaluación de pertinencia, eficacia, impacto, eficiencia, calidad y sostenibilidad; así como, las principales recomendaciones surgidas a raíz del proceso de valoración:

PERTINENCIA

- El proyecto se alinea con las políticas y prioridades de las organizaciones socias: el Consejo Noruego para Refugiados (NRC), ACONC y ¡PACIFISTA!, y responde a los problemas identificados en la comunidad. El proyecto cuenta con un análisis situacional que complementa el conocimiento del colectivo beneficiario y del contexto en el que actúa.
- El análisis situacional estuvo determinado por el diálogo y concertación del proyecto y las dinámicas territoriales de la intervención. El proyecto es pertinente en los términos en los que fue diseñado, sin embargo, hay ciertas reservas respecto a cómo se ejecutó el proyecto y la necesidad de descentralizar la implementación de las actividades para tener un contacto más directo con los territorios por parte de todos los socios, sin que ello esté absolutamente mediado por una sola organización. Por tanto, el proyecto se alinea con las prioridades de las organizaciones socias y con el contexto identificado en la comunidad.
- El proyecto reconoce la importancia de incorporar elementos diferenciadores en relación a los enfoques de género y derechos humanos de las mujeres, así como enfoque diferencial y de interseccionalidad para entender la realidad y las múltiples identidades de las comunidades afrodescendientes en el norte del Cauca. Estos enfoques son transversales a las actividades del proyecto y se han integrado de manera efectiva para abordar la falta de información y conocimiento sobre la violencia basada en género y para revelar diferentes tipos de discriminación y vulnerabilidades. Además, ha logrado un nivel adecuado de adaptación al introducir estos enfoques de manera transversal, potenciando la participación de los jóvenes y empoderando a las mujeres.
- Se implementó una estrategia efectiva y pertinente para fortalecer los escenarios de gobierno propio y construir la paz, incorporando un enfoque diferencial étnico-racial que ha tenido cierta trayectoria en algunas instituciones del Estado. Los enlaces y coordinadores del proyecto también formaron parte de la población beneficiaria como un derecho adquirido por el gobierno propio. El proyecto sigue siendo pertinente en el contexto actual, ya que se enfoca en fortalecer el gobierno propio de las comunidades afrocolombianas a través de la creación de nuevos líderes y lideresas empoderados y la participación de personas de estas mismas comunidades en la implementación de los proyectos.

EFICACIA

- El proyecto logra cumplir eficazmente la primera línea de objetivos enfocada al aumento de la participación de hombres y mujeres jóvenes en espacios de representación y gobierno propio, mientras que las métricas del objetivo dos relativa al empoderamiento de mujeres jóvenes líderes para participar en espacios de toma de decisiones y el tres relativo al fortalecimiento de capacidades de jóvenes hombres y mujeres para la construcción de

paz a través de herramientas pedagógicas de comunicación innovadora, no alcanzaron la meta prevista aunque se encuentran dentro de un rango de ejecución aceptable.

- Los efectos logrados por el proyecto se enmarcan en la potenciación del empoderamiento y la participación de las mujeres y jóvenes afrodescendientes en espacios de representación y gobierno propio a través del acceso a recursos intelectuales, donde fortalecieron sus capacidades para la transformación de conflictos, sus prácticas propias de autoprotección, sus prácticas de comunicación e información y sus redes internas y externas desde procesos de apropiación cultural.
- El proyecto logró contribuir efectivamente al alcance de los objetivos del capítulo étnico del Acuerdo de Paz favoreciendo que las comunidades acompañadas, con énfasis en mujeres y jóvenes líderes/as, reconocieran y fortalecieran sus prácticas territoriales ancestrales y sus capacidades para ser actores de su propio desarrollo, generando también una contribución a la promoción de la participación de las mujeres en espacios de representación, toma de decisiones y transformación de conflictos.
- Los elementos necesarios y priorizados por las y los participantes para aumentar la eficacia del proyecto se enmarcan en: 1) el fortalecimiento del interés de las y los jóvenes; 2) en una mayor planeación y ampliación de la cobertura; 3) en la socialización eficaz y extendida de los productos, actividades y cierre del proyecto; 4) en capacitaciones más especializadas y frecuentes; 5) en potenciar y poner en marcha acciones concretas para la protección y; 6) el fortalecimiento de las capacidades de las y los enlaces territoriales.
- Como elementos más eficaces para contribuir al incremento de capacidades de mujeres y jóvenes se identificaron los espacios de intercambio de experiencias, los procesos de apropiación y construcción subjetiva, las herramientas innovadoras y la línea de base.

IMPACTO

- El análisis de la teoría de cambio revela que el proyecto tiene un diseño adecuado, pero carece de ciertas consideraciones explícitas, en relación a los supuestos o hipótesis del proyecto y las limitaciones que puedan presentarse en la implementación de las actividades. Además, la lógica planteada no refleja el papel preponderante de los Consejos Comunitarios y sus representantes legales en el éxito del proyecto, lo que podría minar la suficiencia lógica del diseño. Se evidencia la codependencia entre las actividades. En general, la teoría de cambio del proyecto logra recoger elementos importantes en dos espacios de intervención: gestión del conocimiento y estrategias de comunicación.
- Desde el análisis de los cambios o mejoras producidos por el proyecto a partir de la percepción de los actores involucrados, como gestores, coordinadores, enlaces de organizaciones socias y colectivos beneficiarios, se destaca la capacidad territorial instalada, el fortalecimiento de liderazgos de jóvenes y mujeres, la recuperación de conocimiento y prácticas ancestrales, la propuesta de innovación social y la creación de espacios y rutas de atención en VBG. Además, se destaca la creación de la UAMA para la atención de mujeres víctimas de violencia y la transferencia de conocimiento de los mayores a los jóvenes, permitiendo el relevo generacional.

EFICIENCIA

- Se ha identificado que los recursos humanos y financieros asignados al proyecto fueron suficientes, pero existen oportunidades de mejora para la optimización de la gestión de dichos recursos. La alta exigencia de gestión y coordinación con la socia ejecutora, la lógica organizacional de la organización ACONC, y los recrudescimientos de eventos de orden

público y derechos políticos han sido algunos de los retos que han afectado la ejecución del proyecto. A pesar de ello, se logró cubrir asignaciones presupuestarias no previstas, al contar con una asignación de recursos bastante robusta y una constante flexibilización de los socios ejecutores ¡PACIFISTA! y NRC a las dinámicas territoriales

- El desempeño del proyecto desde la perspectiva de recursos humanos, temporales y de coordinación interna, ha afrontado importantes retos de ejecución dados los contextos territoriales y la cultura organizacional de la organización socia ejecutora en terreno.
- El rol que la socia ejecutora en terreno desempeñó como coordinadora única para el acceso a las y los beneficiarios; y coordinación de un componente del proyecto, jugó un rol determinante para dificultades asociadas a sus particularidades en sus dinámicas organizacionales, asociadas a la toma de decisiones centralizadas, alta exigencia administrativa contraria a los estándares de calidad de NRC, incumplimiento de acuerdos logísticos, disposición de medios de verificación, entrega de informes y retrasos generalizados en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- Dichas dificultades de ejecución repercutieron en el cumplimiento y ágil gestión de los procesos administrativos, con mayor énfasis en el proceso de monitoreo, que se vio impactado negativamente no sólo por la negativa a presentar medios verificadores por parte de ACONC, sino también por el seguimiento y cumplimiento de los procesos del área ante la indisposición de la organización en mención respecto al reporte y cumplimiento de la ejecución del proyecto.
- La falta de colaboración eficiente entre las organizaciones socias no tuvo un impacto positivo en la ejecución del proyecto; a pesar de la alta adaptabilidad y disposición de NRC en la facilitación logística y atención a las solicitudes de los socios, hubo una alta ocurrencia de elementos relativos a la armonización entre las socias que dificultaron la ejecución. En cuanto a la participación de la socia ¡PACIFISTA! tuvo barreras para la eficiencia de su desempeño por la alta rotación de personal y su composición exógena al territorio que causó reacciones negativas en la coordinación con la socia local. Sin embargo, a pesar de la falta de coordinación y armonización entre las partes involucradas, cada uno de los socios pudo cumplir con sus responsabilidades y contribuir al 85% de la ejecución del proyecto.

CALIDAD

- Las y los participantes valoran satisfactoriamente la utilidad del proyecto y los espacios y herramientas para poder socializar sus inquietudes y/o requerimientos, los cuales en su mayoría fueron solventados por las y los gestores, no obstante, existieron restricciones organizativas para los procesos de retroalimentación.

SOSTENIBILIDAD

- La evaluación de la sostenibilidad del proyecto se enfoca en la continuidad del mismo y se analizan cuatro aspectos relacionados con el involucramiento de los beneficiarios: comunicación e información, factores sociales, normativos y políticos, y grado de apropiación del proyecto. Se identificaron deficiencias en la comunicación con la comunidad, aunque se dio un proceso de concertación y diálogo con los gestores y coordinadores del proyecto. Se afirma que existen protocolos de actuación frente a episodios de riesgo. Se observa un alto grado de apropiación del proyecto por parte de la comunidad acompañada, especialmente en la transferencia de conocimientos en la resolución de conflictos.

- Se identifican oportunidades para una salida sostenible del proyecto implementado, gracias al efecto multiplicador que ha tenido en los beneficiarios y la posibilidad de replicar la experiencia. Además, se destaca la activa participación de ACONC en las actividades de cierre del proyecto, que incluyeron muestras documentales y audiovisuales y eventos de graduación, y aunque no se menciona la presencia de NRC en estos eventos, es imprescindible indicar que no fueron invitados a las mismas pese a su insistencia y solicitud a ACONC.

PRINCIPALES RECOMENDACIONES

- Se recomienda dar continuidad a los procesos de concertación y diálogo a lo largo de todo el ciclo de proyecto, que permita siempre mejorar y fortalecer los procesos y mecanismos de seguimiento y monitoreo.
- Es de suma importancia que los instrumentos de planificación sean rigurosos en el establecimiento de protocolos de intervención frente a estas dinámicas territoriales y que, a su vez, determine e identifique adecuadamente los supuestos e hipótesis del proyecto.
- Es importante que se continúe fortaleciendo los procesos de vinculación de las y los jóvenes entre 14 a 29 años a los espacios de gobierno propio y de toma de decisiones porque aún siguen enfrentando barreras para su participación.
- Se recomienda fortalecer las entidades territoriales, órganos de control y a sus funcionarios frente al funcionamiento de las estructuras del gobierno propio para favorecer su reconocimiento y las articulaciones y procesos de incidencia.
- Las estrategias de comunicación son un elemento fundamental para confrontar la amenaza y persuadir a las personas sobre los hechos violentos o estigmatizantes que están viviendo las poblaciones vulnerables. Es por ello que se recomienda seguir fortaleciendo estas prácticas de comunicación con un enfoque más robusto frente a la generación de propuestas de incidencia para la protección colectiva que tengan un alcance local, nacional e internacional.
- Para la línea de equidad de género se recomienda motivar aún más la participación de jóvenes y adultos hombres, reforzando y profundizando las temáticas de masculinidades alternativas y temas de autocuidado en el marco de la autoprotección.
- Es relevante que se realicen procesos de retroalimentación y socialización de los logros (como la ruta de VBG), productos y ciclos del proyecto con tod@s l@s participantes. Podrán valerse de materiales impresos y/o físicos para sistematizar la experiencia y los productos generados.
- Para seguir construyendo paz desde la base es necesario la continuación del fortalecimiento del empoderamiento a través de la profundización de las temáticas de las escuelas, incluyendo la participación política y la protección colectiva que involucra el fortalecimiento de redes internas y externas de los consejos comunitarios.
- Para futuras implementaciones que conciban la figura del consorcio:
 - Evitar generar altas dependencias de ejecución en una sola socia ejecutora, sobre todo si se trata de comunicación con las y los beneficiarios.
 - Diagnósticos organizacionales previos a la ejecución que prevean vacíos técnicos a nivel de contenido, a nivel administrativo, de personal y procesos de toma de decisiones.
 - Diagnósticos de viabilidad de la intervención de acuerdo a las expectativas territoriales de los espacios a acompañar.

- Priorizar la asociatividad con socios locales, por sobre socios provenientes de territorios exógenos a los contextos a intervenir.
 - Priorizar a su vez la intervención con organizaciones sociales de base y directamente con las y los beneficiarios.
- La flexibilización de los procesos de monitoreo respecto a la verificación, legalización del fondo y forma del proceso es innegociable, en tanto que la transparencia y ética en este proceso está de por medio. Por ello se recomienda generar acuerdos previos vinculantes respecto a la ejecución de estos procesos, diagnósticos técnicos de capacidades previos y fortalecimiento en los vacíos que se hallen.
- Se recomienda manejar no sólo una matriz de riesgo a nivel de contexto y factores externos, sino también a nivel interno; modelos como el PM4R que conciben riesgos de tipo organizacional, de gestión de recursos, y gestión en general; sumamente útiles a la hora de trabajar con organizaciones externas.
- Se debe considerar los factores que inciden en el involucramiento en el proyecto de los colectivos beneficiarios que garanticen la sostenibilidad del proyecto en intervenciones futuras: i) Desarrollar protocolos de comunicación entre los gestores del proyecto y los beneficiarios que irrumpa en las intermediaciones y que garantice que la información llegue en tiempo y calidad a los participantes; ii) Fortalecer los espacios de concertación del diseño y desarrollo del proyecto en todas sus fases; iii) Frente al abordaje de los factores de riesgo se deben crear protocolos únicos del proyecto para hacer frente los mismos y que sean de conocimiento amplio de todos los socios implementadores para crear estrategias conjuntas de mitigación que garanticen la seguridad y protección de los enlaces y beneficiarios del proyecto; iv) Debe existir para cada resultado del proyecto cierres apropiados y documentados que den cuenta, no sólo de los avances del proyecto, los impactos obtenidos sino del futuro de los procesos o bien del cierre definitivo de los mismos.

1. INTRODUCCIÓN

El proyecto *Jóvenes y mujeres constructoras de paz en el norte del Cauca. La tradición se encuentra con la innovación en los enfoques de protección dirigidos por la comunidad*, fue ejecutado en la región del Norte del Cauca teniendo como grupo objetivo a las organizaciones y estructuras de gobierno propio (Consejos de Juventud, Guardias Cimarronas, Juntas de Consejos Comunitarios), representantes de 43 Consejos Comunitarios de comunidades afrodescendientes y organizaciones étnicas ubicadas en los municipios de: Suárez, Buenos Aires, Santander de Quilichao, Caloto, Corinto, Miranda, Puerto Tejada, Padilla, Villa Rica y Guachené. Dicha iniciativa se llevó a cabo en un lapso de 24 meses iniciados a partir de febrero de 2021 hasta febrero de 2023; por un consorcio entre El Consejo Noruego para Refugiados (NRC), la Asociación de Consejos Comunitarios del Norte del Cauca (ACONC) y PACIFISTA, con el apoyo financiero del Fondo de las Naciones Unidas para la Construcción de Paz (PBF por sus siglas en inglés).

El proyecto tuvo como objetivo general contribuir a la construcción de paz y transformación de conflictos, a través de la promoción de estrategias de autoprotección y del fortalecimiento de líderes y lideresas jóvenes afrodescendientes del norte del Cauca y su capacidad de agencia, participación y representación en espacios comunitarios de toma de decisiones y de gobierno propio, como instrumentos para el reconocimiento de los derechos étnico territoriales en el marco de la autonomía de las comunidades negras reconocidas desde la Constitución política Colombiana. En este sentido, el marco de acción del proyecto se basó en las siguientes líneas de resultados:

1. % de hombres y mujeres líderes jóvenes del norte del Cauca que participan en espacios de representación, toma de decisiones y gobierno propio contribuyendo a la gobernabilidad democrática y aumentando sus capacidades como constructores de paz comunitarios.
2. % de mujeres jóvenes líderes empoderadas para participar en espacios de toma de decisiones para desarrollar políticas o planes comunitarios para promover la igualdad de género como una herramienta de construcción de paz.
3. % de jóvenes líderes mujeres y hombres que fortalecen sus capacidades de construcción de paz compartiendo y utilizando herramientas pedagógicas de comunicación innovadoras (ICPT).

2. OBJETIVO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

Objetivo general:

Evaluar el impacto y resultados de la consecución de los objetivos del proyecto “Jóvenes y mujeres constructoras de paz en el norte del Cauca. La tradición se encuentra con la innovación en los enfoques de protección dirigidos por la comunidad” (centrados en incrementar las capacidades

de jóvenes y mujeres lideresas para ejercer participación, y representación en los espacios propios de toma de decisiones e instancias de gobierno propio, contribuyendo a la construcción de paz en sus territorios) y emitir recomendaciones para potenciar el impacto de proyectos en la región.

Objetivos específicos:

1. Evaluar si la participación de líderes, lideresas del Norte del Cauca en espacios de representación y toma de decisiones, ha aumentado como resultado de las acciones llevadas a cabo por el proyecto.
2. Establecer si y cómo las actividades del proyecto han tenido una contribución en que las mujeres jóvenes lideresas se sientan empoderadas para participar en espacios de toma de decisiones para desarrollar políticas o planes comunitarios para promover la equidad de género como herramienta de construcción de paz.
3. Establecer si líderes y lideresas jóvenes han fortalecido sus capacidades de liderazgo social enfocadas en la construcción de paz, compartiendo y utilizando Herramientas Pedagógicas de Comunicación Innovadoras.
4. Establecer en qué medida las acciones de los socios NRC, ACONC y PACIFISTA y la implementación a través de contrapartes que han contribuido al objetivo del proyecto.
5. Analizar el grado de apropiación del proyecto y sostenibilidad en la comunidad.

3. METODOLOGÍA

Tipo de investigación: El diseño de esta investigación valorativa fue un diseño no experimental, sustentado en la triangulación de la información a partir de diversas fuentes de datos y técnicas de recolección que garantizaron la rigurosidad, calidad y solidez del análisis. Se abordaron mediante una metodología mixta, basada en la utilización de métodos cuantitativos y cualitativos que posibilitaron realizar un proceso investigativo que indagó en los efectos del proyecto en los contextos y realidades de las comunidades acompañadas. Se realizó una evaluación basada y guiada por los Principios de Evaluación de la Ayuda al Desarrollo del CAD de la OCDE, abordando cinco criterios de referencia correspondientes a:

Pertinencia: La medida en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, políticas y prioridades de los beneficiarios, el mundo, el país y los socios/instituciones, y continúan haciéndolo si cambian las circunstancias.

Eficiencia: La medida en que la intervención ofrece, o es probable que ofrezca, resultados de forma económica y oportuna.

Eficacia: se indagó acerca del grado de consecución de los resultados alcanzados a partir de los objetivos específicos y del análisis de los indicadores planteados en la formulación.

Impacto/Efectos: se rastrearon los cambios y efectos positivos y/o negativos, previstos y no previstos que hasta el momento logró el programa. En este apartado se debe acotar que a priori no se pueden determinar impactos del proyecto dado que éstos sólo se pueden valorar y medir desde un marco de análisis específico de temporalidad (posterior a 2 años mínimo a la finalización del proyecto) y de medición (usualmente se manejan estudios con grupos de control).

Sostenibilidad: La medida en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen.

Este proceso se llevó a cabo promoviendo la participación e inclusión de las partes interesadas (titulares y garantes de derechos), garantizando que las diferentes perspectivas, opiniones y necesidades de mujeres y hombres, jóvenes y adultos, fueran comprendidas y consideradas, utilizando un enfoque de muestreo no aleatorio intencional y de disponibilidad para la recolección de información en los territorios focalizados por el Programa. Todo ello se realizó bajo una óptica de aprendizaje institucional, proponiendo medidas correctivas para la mejora constante de su gestión e intervención.

Universo: El proyecto pretendió impactar a 800 personas de las cuales 550 eran mujeres y 250 hombres, 10% entre 30 y 70 años y 90% entre 15 y 29 años. Los beneficiarios indirectos se estiman alrededor de 500 personas que se benefician de las iniciativas de la comunidad.

Muestra: Se entrevistaron un total de 149 individuos; de los cuales 138 corresponden a beneficiarias/os directos de la acción y 11 gestores del proyecto, incluyendo coordinadores, de cada una de las socias del proyecto.

Instrumentos: Se elaboró una matriz de indicadores y de evaluación, como guía de planificación y de sistematización de la información. Para el levantamiento de los datos, se emplearon tres técnicas de recolección de información, correspondientes a grupos focales, encuestas y entrevistas a profundidad. Estos fueron dirigidos a: las comunidades e individuos destinatarios del proyecto y el equipo de gestión de cada una de las organizaciones del consorcio. A continuación, se describe cada uno de los instrumentos desarrollados:

- **Matriz de evaluación:** A partir de la revisión de la información primaria, de la identificación de los ejes temáticos del proyecto y de la determinación de los manuales teóricos, como base de análisis para la evaluación, se construyó una matriz de evaluación que consignaba las preguntas de valoración y su asignación correspondiente a cada criterio de la OCDE correspondientes a: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, calidad y sostenibilidad. A cada pregunta valorativa le fue asignada el tipo de respuesta y los actores a los cuales iba dirigida.
- **Encuestas, Grupos focales y Entrevistas a profundidad:** Gracias a los insumos obtenidos en la matriz de evaluación, se realizaron 100 encuestas estructuradas vía llamada telefónica a las y los participantes del proyecto a través del software Survio; 2 grupos focales presenciales en Santander de Quilichao y Puerto Tejada con la participación de 38 beneficiar@s y 11 entrevistas virtuales semi-estructuradas al equipo de gestión del consorcio.
- **Análisis de la información:** Con base en los insumos obtenidos de las técnicas de recolección, se realizó el procesamiento y análisis de toda la información recabada a través del sistema informático Atlas.ti, que permitió analizar la información cualitativa, examinando a profundidad y detalle cada discurso obtenido, tanto de participantes como de los y las gestoras(es) del proyecto. Cada pregunta resuelta por el o la participante entrevistada(o) fue etiquetada según códigos o fragmentos de información clave para la investigación descritos en los Anexos 3.1 al 3.5 "libro de códigos". Dichos códigos fueron obtenidos a partir de marcos teóricos de referencia y los fragmentos a partir de los procesos inductivos de análisis de las evaluadoras. En cada entrevista, se observaron las frecuencias de las categorías identificadas dentro de los

discursos de los/las entrevistadas(os) que permitieron obtener un análisis inductivo-deductivo de la implementación del programa y sus efectos.

4. HALLAZGOS

4.1. Análisis del diseño: PERTINENCIA

¿Las acciones del proyecto respondieron adecuadamente a los problemas identificados por la comunidad?

El proyecto se alineó con el contexto, entendido éste a partir de las políticas y prioridades de actuación de las organizaciones socias

La promoción y defensa de los derechos humanos constituye uno de los principios básicos de las organizaciones socias desde su creación. Este principio se ha ido concretando con la adopción de instrumentos programáticos emanados de cada organización que fijan las estrategias y propósitos para el cumplimiento de su objeto social.

Si bien para el Consejo Noruego para Refugiados -NRC por sus siglas en inglés- su objeto social responde a las necesidades y derechos de las personas desplazadas y refugiadas, dados sus valores y principios, no se limita ni resulta excluyente a otros espacios donde se garantice el respeto de los derechos y la protección de las personas en general. Sumado a esto, incluye dentro de sus prioridades de acción los aspectos de género y evidencia experiencia y conocimiento frente a los derechos de los pueblos afrocolombianos desarrollados en proyectos previos.¹

Por su parte, ACONC al ser una organización étnica territorial de trabajo permanente con la comunidad afro del norte del Cauca, se proponía como referente en la aplicación del enfoque diferencial étnico-racial para personas, colectivos, comunidades y pueblos negros afrocolombianos raizales y palenqueros en la construcción de paz en la región y el país. Y bajo ese entendido, se suma la organización ¡PACIFISTA! como enlace de innovación en los procesos de comunicación y visibilización, que a través de productos de educación y multimedia reflejara los impactos producidos por el proyecto.

El proyecto desde su diseño y formulación respondió adecuadamente a los problemas identificados en la comunidad, que además van en línea con las prioridades de actuación de las organizaciones socias y los objetivos previstos en el proyecto. De conformidad a lo expuesto por una de las coordinadoras del proyecto², en reuniones previas a la formulación, las organizaciones

¹ Ejemplo de ello, el Proyecto de Protección de lideresas y líderes – Colombia 2019. NRC.

² Cfr. Entrevista Coordinadora del Proyecto, 2023

socias dieron a conocer cómo funcionaban las políticas administrativas de ACONC y cómo funcionaban las políticas del donante y demás organizaciones, llegando a un consenso sobre la manera más adecuada de trabajar los espacios de intervención, entendiendo las dinámicas sociales y culturales en que se desarrollarían las actividades, bajo principios de adaptación a este contexto cambiante determinado, entre otros, por una continuidad del conflicto armado y la presencia de diversos actores armados en la región.

“En NRC, hacemos planes de trabajo concertados, ósea nosotros no llegamos a decirles vamos hacer uno, dos y tres, no, nosotros llegamos a decirle qué es lo que está pasando y cómo lo hacemos, porque la realidad desde nuestro escritorio es totalmente diferente a la realidad que está viviendo nuestras comunidades y más envueltas en todo este marco del conflicto armado, siempre llegamos con esa diferencia, qué está pasando y cuéntenos cómo lo hacemos, entonces que nos digan hagamos tres, dos y el uno de pronto no; entonces somos más de concertar, más de hablar, yo creo que es la dinámica de la organización”(Entrevista coordinadora NRC, 2023).

Es importante indicar, sin embargo, que si bien para NRC todo este proceso de gestar y formular el proyecto parte de un proceso de concertación y participación, desde la coordinación se tienen ciertas reservas respecto a cómo se ejecutó el proyecto y la necesidad de *descentralizar* la implementación de las actividades para tener un contacto más directo con los territorios cuando casi todas las acciones estaban condicionadas a los parámetros que el socio implementador (ACONC) establecía³.

En definitiva, a la luz de lo anterior podemos concluir que el fin y el propósito del proyecto forman parte de las prioridades de actuación de las organizaciones socias para el periodo en que se formula y se da inicio a la intervención, siempre en un contexto de concertación y diálogo, que debe reconocer las dinámicas territoriales, culturales y sociales para adaptarse y que el proceso de concertación sea continuo y permanente.

El proyecto se alineó con el contexto, entendido éste a partir de la situación identificada en el propio colectivo destinatario

El documento del proyecto identifica una mínima caracterización del colectivo beneficiario. Se menciona su composición de forma genérica con una descripción somera de los problemas o necesidades que presentan y que se pretende atender con el proyecto. Sin embargo, resulta pertinente y correlacionado con lo dispuesto en el *Documento de Línea Base* cuya aproximación a la situación específica al respecto de las comunidades participantes resulta mucho más ajustado a la realidad.

Si bien no se evidencia la existencia de un ejercicio formal de **mapeo de actores** sociales en cada uno de los territorios – previo a la ejecución del proyecto – si se aprecia un conocimiento del ‘*who is who*’, que, complementado por un **análisis situacional**, presentan un doble ejercicio diagnóstico que ofrece información relevante sobre la situación del colectivo beneficiario y del contexto en el que actúa, que sustenta la pertinencia del proyecto en los términos en los que fue diseñado.

³ Cfr. Entrevista Coordinador NRC, 2023.

Este análisis situacional presenta características particulares y estuvo determinado por dos aspectos fundamentales: a) el diálogo y concertación del proyecto; b) las dinámicas territoriales de la intervención. El primero de ellos determina el grado de participación en el proyecto (información, consulta, concertación, decisión) de los titulares de derechos (mujeres, jóvenes, etc.), a partir del cual, enlaces del proyecto en los territorios afirman que siempre existió un diálogo y concertación con las comunidades sobre la forma de llevar a cabo las actividades, entendiendo la realidad de cada territorio y las dinámicas organizacionales de cada Consejo Comunitario⁴. De esta manera, el enfoque participativo de la gestación del proyecto fue pertinente en tanto los enlaces en territorio no solo participaron como coordinadores de las actividades del proyecto, sino que además eran beneficiarios del mismo, con lo cual el proyecto contó con una visión amplia y enriquecida de la situación problemática que enfrentaban.

“Todo el proceso de caracterización fue en total diálogo y concertación con la comunidad, si bien se traían unas líneas previas, todo el proyecto se ejecutó con base en las necesidades de la comunidad. Se realizó con ellos la construcción del mapeo de riesgo y demás” (Entrevista Enlace ACONC, 2023).

Por otra parte, analizar las dinámicas territoriales permite comprender de manera detallada las actividades e interrelación existente en la sociedad en un territorio determinado en aspectos económicos, sociales, ambientales y políticos, entre otros⁵. Bajo este precepto, el proyecto entiende que cada territorio presenta dinámicas propias que determina la forma en que se deben llevar a cabo las actividades, considerando aquellas atribuibles, especialmente, a temas de orden público y jornadas laborales de los participantes. Los territorios representados por los Consejos Comunitarios y sus representantes legales, por las mismas dinámicas territoriales, definían su voluntad de participar o no en las diferentes actividades propuestas. El proyecto se adaptó a ellas permitiendo la realización de las actividades, incluso al final del mismo por cambio de representantes legales de algunos Consejos Comunitarios⁶.

“A pesar de que todos somos del norte del Cauca, cada territorio tiene una conectividad y una particularidad diferente”(Entrevista Enlace ACONC, 2023).

En definitiva, el proyecto contó con el diagnóstico necesario para concretar en cada uno de los territorios la problemática sobre la que se pretende incidir y las necesidades y prioridades del colectivo beneficiario para implementar respuestas integradas, de cara a cumplir su rol respecto a los derechos de las mujeres y los jóvenes de participar en espacios de diálogo y decisión para la construcción de paz bajo el entendido que los hallazgos tuvieron una repercusión importante en la estrategia del proyecto porque parte de un proceso participativo y concertado, que por demás entiende las dinámicas territoriales de la intervención.

⁴ Cfr. Entrevista coordinadora/Enlace ACONC. 2023

⁵ CEPAL (2019). Enfoque territorial y análisis dinámico de la ruralidad. Naciones Unidas.

⁶ Cfr. Entrevista coordinadora/Enlace ACONC. 2023

¿Cómo se incorporaron elementos diferenciadores en las comunidades donde las partes socias trabajaron?

Se considera relevante y congruente la intervención con el contexto social, cultural, étnico y de pertenencia ancestral de las comunidades participantes

El proyecto reconoce que en cumplimiento de su mandato y a la luz de los objetivos propuestos, se incorporan elementos diferenciadores en relación a los enfoques de:

- Género y derechos humanos de las mujeres: el proyecto desde su diseño, identifica las condiciones de desigualdad de género a partir de un abordaje integral de reconocimiento, protección y garantía de los derechos humanos de las mujeres afrodescendientes.
- Enfoque diferencial: Este enfoque está implícito en el proyecto no sólo en el reconocimiento del contexto social, cultural y étnico- racial para personas, colectivos, comunidades y pueblos negros afrocolombianos raizales y palenqueros del norte del Cauca, sino desde una visión más amplia de enfoque de interseccionalidad, que plantea como las múltiples identidades interactúan entre sí en un contexto específico.

En este sentido, en el desarrollo de las actividades de los tres componentes/resultados del proyecto se hacen transversales estos enfoques. Uno de los grandes problemas identificados es la falta de información y conocimiento que se tenía sobre la VBG y con las escuelas de género se ha logrado ese conocimiento sobre las rutas de atención y protección.

“sí hubo un acople muy bonito sobre enfoque diferencial, sobre nuestra cultura, sobre el gobierno propio y todo lo que se puede desarrollar en el marco del proyecto, estaba basado en lo que nosotros realmente necesitamos y lo que ya se tenía. Hoy nuestras mujeres ya saben identificar qué es una VBG y a donde podríamos acudir, no sólo a entidades públicas sino dentro de nuestra misma comunidad” (Entrevista Participante, mujer, 2023).

De esta misma manera, integrar el enfoque de interseccionalidad ha sido de suma importancia para el proyecto, en tanto revela variadas identidades y expone diferentes tipos de discriminación y vulnerabilidades que se dan como consecuencia de la combinación de las mismas. Más allá de ser visto como una suma que incrementa las cargas para las mujeres y los jóvenes, desde la visión del proyecto, el enfoque de interseccionalidad ayuda a entender y establecer el impacto que dicha convergencia de identidades tiene en situaciones de oportunidades y acceso a derechos, incidiendo efectivamente en su realidad inmediata para que la situación de vulnerabilidad no se vea reforzada y perpetuada por la intersección de determinadas políticas y/o leyes.

Es así, como a pesar del contexto cambiante y desafiante, los recursos de análisis desarrollados en el diseño del proyecto, como el mapa de riesgos, permitió un nivel apropiado de adaptación al introducir de manera efectiva y transversal los enfoques de género, étnico-racial y territorial, que por demás reconoce los efectos diferenciales de potenciar la participación de los jóvenes y empoderar a las mujeres.

¿El proyecto contribuyó a fortalecer los escenarios de gobierno propio y la construcción de paz en el norte del Cauca teniendo en cuenta el enfoque de género y de juventud del proyecto? ¿De qué forma?

La estrategia prevista en el proyecto para abordar el fortalecimiento de los escenarios de gobierno propio y construcción de paz fueron relevantes e idóneos.

El enfoque diferencial étnico-racial logra cierta trayectoria entre algunas instituciones del Estado que atienden asuntos sociales, culturales y de reparación que confluyen en un discurso que invita a construir derroteros con acciones puntuales, planeadas y reflexivas que desde la intervención del proyecto logra incidir en la transformación de un territorio para la construcción de paz, validando y respetando los escenarios de gobierno propio.

Bajo este entendido, los enlaces, coordinadores y personas vinculadas al proyecto desde la gestión e implementación del mismo, también hacían parte de la población beneficiaria como parte de un derecho adquirido por el gobierno propio.

“El proyecto desde sus inicios entendió e integró el gobierno propio del pueblo afro del norte del Cauca” (Entrevista gestora ACONC, 2023)

“Lo mejor es que se realizó con personas de acá y eso es algo que se debe tener en cuenta de parte de los proyectos, de las entidades que vienen como cooperantes, que, en el territorio, dentro de los Consejos Comunitarios hay personas capacitadas para que realicen ciertas labores, eso permite que el alcance y el impacto sea mayor” (Grupo Focal Santander de Quilichao, 2023)

En suma, dentro de un marco legal propuesto y el impulso en el actual gobierno nacional sobre el reconocimiento del gobierno propio de los pueblos afrocolombianos, el proyecto sigue siendo pertinente al abordar de manera privilegiada el fortalecimiento de este gobierno propio no sólo a través de las actividades que propenden por la creación de nuevos liderazgos de jóvenes y mujeres empoderadas, como se verá en apartados ulteriores, sino a través de desarrollar los proyectos con personas que pertenecen a estas mismas comunidades.

4.2.

Análisis de los resultados: EFICACIA

¿Qué efectos logró el proyecto durante su implementación en relación con los problemas que se propuso intervenir?

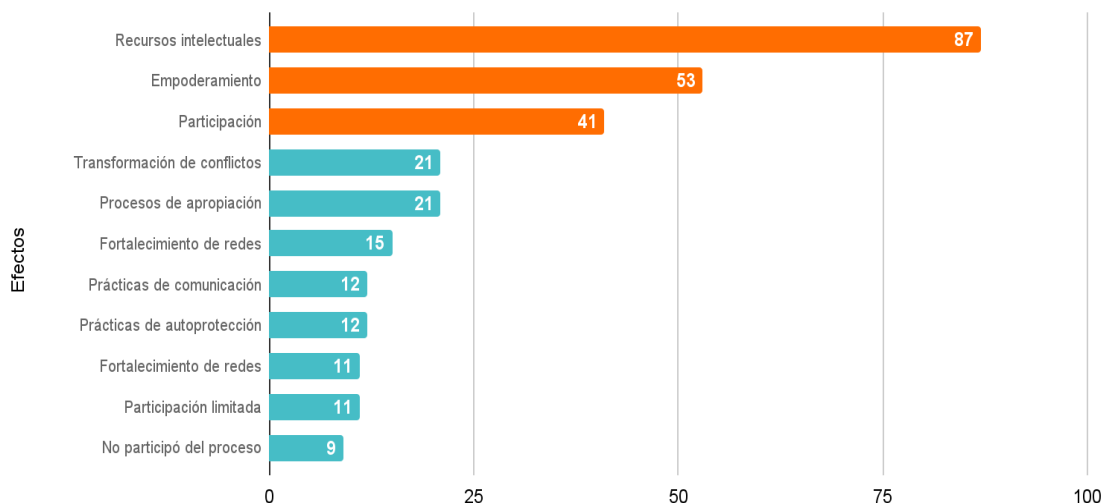


Ilustración 1. Principales efectos creados por el proyecto desde la perspectiva de las y los beneficiarios. Fuente: Muestra representativa entrevistada. Elaboración propia

El acceso a recursos intelectuales reforzó el empoderamiento y la participación de las mujeres y jóvenes afrodescendientes en espacios de representación y gobierno propio.

Las y los participantes reconocen como principal aporte del proyecto la provisión de información para el incremento de sus conocimientos en materia de territorio, DDHH, etnohistoria, equidad de género, VBG, justicia ancestral, justicia ordinaria, transformación de conflictos y prácticas y herramientas de comunicación por vía de las escuelas de género, gobierno propio y comunicaciones implementadas por el proyecto.

El acceso y control de diversos recursos fundamentales, como los intelectuales, permitieron influir en los procesos de desarrollo de las comunidades acompañadas fortaleciendo su empoderamiento, al brindarles herramientas de diversa índole que resultaron a nivel personal en el incremento de confianza, autoestima, capacidad de toma de decisiones, motivación e iniciativa. Ello repercutió en cambios positivos a nivel colectivo como lo fue el afianzamiento de la gobernanza propia dentro de sus territorios. Desde la perspectiva de las mujeres participantes, fueron conscientes de la importancia de resignificar los roles y responsabilidades de género en una sociedad patriarcal y se reconocieron como agentes de cambio, comenzando a ocupar espacios de la esfera pública y privada antes cooptados solamente por los hombres, aumentando así su participación y representación en espacios de toma de decisiones y generando una apropiación de sus consejos comunitarios. Paralelamente en las y los jóvenes, se ha instaurado el tema de la importancia de los relevos generacionales lo que ha abierto el espacio para que los mayores y mayoras reconozcan la importancia de la participación de los jóvenes en los espacios

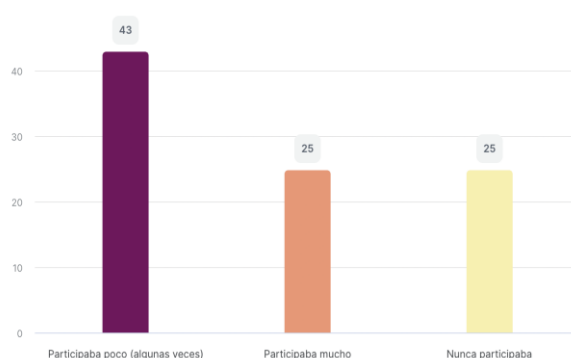
de gobierno propio y en la toma de decisiones, razón por la cual han logrado fortalecer y habilitar espacios como los palenques juveniles y las asambleas juveniles.

“Ahora siento que los jóvenes tenemos más posibilidades de participar, se nos tiene más en cuenta, se valida más lo que decimos, mediante actos culturales dentro del territorio” (Entrevista participante joven, mujer, Cauca Medio, 2023).

“Ahora ya hay mujeres que están como consejeras mayores en la comunidad, antes no había eso” (Entrevista participante joven-adulta, mujer, Cauca Alto, 2023).

“Ahora hay más integrantes mujeres en la guardia cimarrona, aunque los hombres hemos seguido participando, pero sí me parece que ya estamos en menos competencia” (Entrevista participante joven-adulto, hombre, Cauca Alto, 2023).

3. ¿Cómo era su participación dentro de la comunidad antes del proyecto?



4. ¿Cómo es su participación dentro de la comunidad ahora?

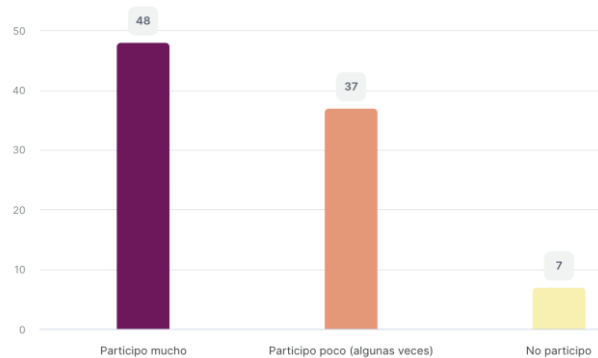


Ilustración 2. Participación pre y post proyecto. Fuente: Muestra representativa entrevistada. Elaboración propia

El acompañamiento del proyecto fortaleció las capacidades de transformación de conflictos, las prácticas de autoprotección, prácticas de comunicación e información, sus redes internas y externas desde procesos de apropiación cultural.

Los recursos intelectuales también aportaron a la reconstrucción del tejido social a través de la transformación de conflictos, donde se montaron los cimientos para crear procesos de cambios constructivos que reducen la violencia e incrementan la justicia. Actualmente resuelven los conflictos a través de procesos de diálogos, de compromisos verbales y de seguir el conducto regular establecido, buscando opciones no violentas para dirimir las tensiones. Las y los participantes tienen capacidades conciliadoras, han impulsado los tribunales donde se toman decisiones correctivas y han fortalecido las guardias cimarronas y en algunas microcuencas han favorecido su creación.

“(…)cuando hay tensiones, llámese por tierra, por espacios o por familias, se acercan a los consejos y nosotros hacemos las intervenciones de acuerdo a los conocimientos que hemos adquirido en estos espacios” (Participante grupo focal, Puerto Tejada, Cauca, 2023).

Sus conceptos de protección y seguridad están relacionados a sus procesos de apropiación y construcción colectiva en relación a su cultura y prácticas sociales. Sus prácticas de autoprotección se configuran desde el apoderamiento de su etnohistoria que reforzó su identidad, el reconocimiento de la importancia y el significado de los consejos comunitarios, la reivindicación de su justicia ancestral sobre la justicia ordinaria, el conocimiento de las rutas para responder y/o mitigar los riesgos. Ejemplo de ello es el uso de la lengua palenquera para una comunicación en clave o el fortalecimiento de la justicia ancestral y la guardia cimarrona como herramienta para la protección colectiva. Así mismo, dentro del marco de la autoprotección, reconocen por un lado que la generación de espacios de intercambio y conocimiento para los jóvenes instauró un sentimiento de seguridad en la comunidad puesto que les brindó a las y los adolescentes alternativas favorecedoras para sus planes de vida en contraposición al involucramiento en “pandillas” en sus tiempos libres. Por otro lado, desde los ejercicios de comunicación, lograron realizar procesos de intercambio de información con la comunidad desde y para el territorio como una estrategia de utilizar la comunicación para informar, visibilizar y preservar su patrimonio cultural.

Frente a los jóvenes los distrae de estar en tal vez otras cosas, por otro lado, la guardia cimarrona empezó a tener más soportes dentro de la comunidad y así se mejora la comunidad” (Entrevista participante, adulto tardío, hombre, Cauca Medio, 2023).

“Conocer la importancia del territorio, su historia, y el uso adecuado de los medios tecnológicos para crear conocimiento a las nuevas generaciones a través de radionovelas, radio y videos” (Entrevista participante, joven-adulto, hombre, Cauca Alto, 2023).

13. ¿Creen que las actividades que han realizado con el proyecto aportan a la seguridad de la comunidad?

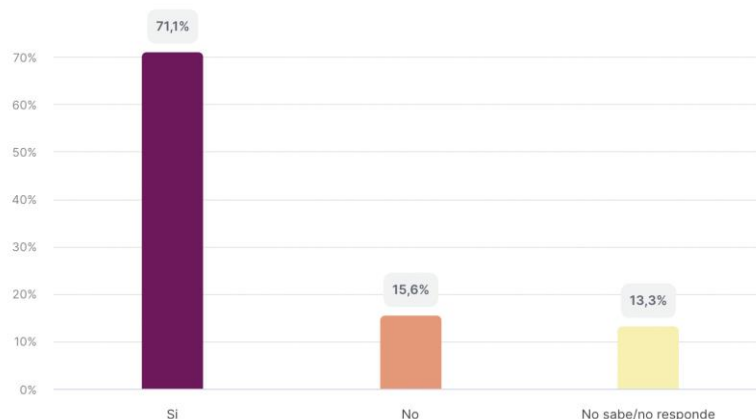


Ilustración 3. Aporte a la seguridad desde la perspectiva de la comunidad. Fuente: Muestra representativa entrevistada. Elaboración propia

Dichos procesos de autoprotección y de apropiación cultural son la manifestación del fortalecimiento de las redes internas de cada una de las comunidades acompañadas, lo que les permite tener mayor capacidad para enfrentar las amenazas y superar los riesgos.

A raíz de las escuelas y espacios de formación y del compartir que se dio en ellas, las y los participantes lograron estrechar lazos de cooperación y amistad, trabajando conjuntamente para resolver las situaciones que se presentan en la comunidad o internamente en los consejos. En

consecuencia, algunas/os participantes han replicado la información aprendida con los vecinos, algunas veredas se están organizando a través de juntas y reuniones para la exigibilidad del derecho al agua potable mediante un sistema de acueducto; y las mujeres han logrado participar en la construcción de una ruta de VBG en la cual cuentan con el apoyo de profesionales clave dentro de la comunidad para activar el proceso de atención frente a un caso. Con todos los grandes avances logrados en esta materia, algunas/os participantes manifiestan que se debe seguir reforzando las relaciones internas comunitarias puesto que aún continúan existiendo dificultades y barreras para darle continuidad a estos ejercicios de trabajo colaborativo. De hecho, los jóvenes manifiestan que aún es difícil que puedan trabajar de manera colectiva porque aún no hay un reconocimiento del sujeto colectivo consolidado, entonces el trabajo individual prevalece frente al trabajo grupal.

“A nosotros los diferentes consejos comunitarios que exigimos en nuestra zona también nos hace falta algo que es más unión” (Participante grupo focal, Puerto Tejada, Cauca, 2023).

A nivel macro, también se lograron fortalecer, a un nivel incipiente, las redes externas de cada uno de los consejos comunitarios participantes, gracias a las metodologías de escuelas itinerantes a lo largo del territorio. Esto permitió el intercambio de experiencias y la socialización de los trabajos de la escuela de comunicaciones entre jóvenes de diversos municipios del Norte del Cauca, Cauca Medio e incrementó el conocimiento de otras realidades, costumbres y territorios y les ha permitido afianzar los lazos de hermandad entre todos los consejos comunitarios. A nivel institucional, se evidencia que han realizado acercamientos, especialmente relacionados con la ruta de VBG, pero son todavía preliminares y resaltan las participantes la no presencia del enfoque diferencial y psicosocial en los procesos institucionales, así como su desconocimiento frente al funcionamiento de su gobierno propio.

“Se hicieron algunos acercamientos con la institucionalidad, se hicieron algunas entrevistas con los funcionarios relacionados con la ruta como ellos abordan las diferentes problemáticas que les llegan” (Participante grupo focal, Santander de Quilichao, Cauca, 2023).

Finalmente se evidencia que hubo limitaciones en la participación de algunos/as beneficiarios/as del proyecto asociadas principalmente al trade-off⁷ que implica la asistencia a los talleres en términos de recursos, largas distancias, dificultades en la comunicación planificada para la convocatoria a las sesiones, desinterés, machismo, problemas de orden público y los deberes de algunas personas asociados al cuidado del hogar y/o laborales. Algunos participantes afirmaron no contar con los suficientes recursos para asistir a los talleres⁸. Así mismo, se identificaron 9 personas⁹ las cuales afirmaron no haber participado del proyecto.

⁷ El trade off es la relación existente entre costo-beneficio de dos acciones. A diferencia del coste de oportunidad, el trade off mide el beneficio que obtenemos al adoptar una decisión y renunciar a otra.

⁸ Desde NRC se afirma la asignación de recursos para los viáticos de las y los participantes, contemplando auxilios de transporte, alquiler de espacios, alimentación y alojamientos cuando era necesario, así como se constata en la auditoría. La organización responsable de la convocatoria, su planificación y la entrega de dichos auxilios era ACONC.

⁹ Desde NRC se menciona que las personas podrían ser parte de los espacios de encuentros masivos que el proyecto apoyó como las Tongas, Consejos o Asambleas.

“El machismo sigue fuerte en el territorio, pero creo que también hace parte del trabajo que nos falta hacer y que los hombres tengan más en cuenta nuestra opinión” (Entrevista participante joven, mujer, Cauca Medio, 2023).

“Los jóvenes son ajenos a estos espacios, ahora solo les interesa la plata y tener un celular” (Entrevista participante, adulta intermedia, mujer, Cauca Plano, 2023).

“[Dificultades para la participación] Relacionadas como con tiempo y espacio, era muy lejos del lugar donde resido y la falta de dinero para los pasajes” (Entrevista participante, joven, mujer, Cauca Medio, 2023).

¿Logró el proyecto alcanzar los objetivos y metas que se plantearon en el documento de proyecto?

El proyecto logra cumplir eficazmente la primera línea de objetivos, mientras que las métricas del objetivo dos y tres no alcanzaron la meta prevista, pero se encuentran dentro de un rango de ejecución aceptable¹⁰.

1. **% de hombres y mujeres líderes jóvenes del norte del Cauca que participan en espacios de representación, toma de decisiones y gobierno propio contribuyendo a la gobernabilidad democrática y aumentando sus capacidades como constructores de paz comunitarios.**

Los resultados 1.1 y 1.3 enfocados a la participación en espacios de toma de decisiones para la identificación de riesgos y el diseño/actualización de instrumentos de autogobierno presentó métricas que superaron las metas planeadas, con porcentajes de 104% y 116% respectivamente. El resultado 1.2 relativo a la capacitación de jóvenes líderes mujeres y hombres para fortalecer sus conocimientos y capacidad para promover la protección comunitaria en espacios de gobierno propio a través de sesiones de réplica tuvo una consecución del 90% de la meta prevista, pues no se logró la participación de jóvenes entre 15 y 29 años como se esperaba. Mismo comportamiento se evidenció en el resultado 1.1 donde la meta fue alcanzada gracias a la participación de adultos¹¹ mayores de 30 años más no por la de jóvenes.

2. **% de mujeres jóvenes líderes empoderadas para participar en espacios de toma de decisiones para desarrollar políticas o planes comunitarios para promover la igualdad de género como una herramienta de construcción de paz.**

Los resultados 2.1 y 2.2 referentes a la participación en talleres de discusión para identificar y prevenir la VBG y desarrollar planes comunitarios para su prevención en espacios de gobierno propio fueron logrados exitosamente con porcentajes de 104% y 115% respectivamente. En cuanto al resultado 2.3 concerniente a la incidencia para la implementación de políticas o planes que promuevan la igualdad de género, la métrica no

¹⁰ Revisar anexo [2. Eficacia Logro de resultados.pdf](#)

¹¹ En este aspecto se debe resaltar que en las prácticas sociales de la cultura negra del norte del Cauca es de suma importancia la participación de los mayores, las mayores, sabedores y sabedoras porque se les asigna un lugar fundamental dentro de los espacios comunitarios para la transferencia del conocimiento.

logró el objetivo previsto presentando un porcentaje de 26% respecto a la meta de 70%. Dicho resultado fue ocasionado por los retrasos en la construcción e implementación de la ruta de VBG, producto de las dinámicas de trabajo de ACONC y los tiempos de ¡PACIFISTA!, lo cual impidió realizar los espacios de socialización y articulación con los actores clave de la institucionalidad.

3. % de jóvenes líderes mujeres y hombres que fortalecen sus capacidades de construcción de paz compartiendo y utilizando herramientas pedagógicas de comunicación innovadoras (ICPT).

Tanto el resultado 3.1 como el 3.2, correspondientes a la capacidad de generación de herramientas de comunicación innovadoras para su trabajo en el territorio y la percepción de un ambiente de protección conjunta al compartir y replicar las herramientas de comunicación de las microcuencas, tuvieron un desempeño aceptable con valores de 78% y 87% respectivamente. Los factores externos como problemas de orden público y los procesos electorales en el territorio impusieron retos en la participación y consecución de algunas actividades como los espacios de réplica y socialización de productos comunicacionales.

¿Cómo contribuyen los resultados del proyecto al alcance de los objetivos del capítulo étnico del Acuerdo de Paz?

El fortalecimiento del gobierno propio y de la participación, con un enfoque de género y de generación fueron las contribuciones del proyecto al capítulo étnico del acuerdo de paz.

El fortalecimiento del gobierno propio, junto con la libre determinación y la autonomía son algunos de los principios contenidos dentro del Acuerdo de Paz, y en los cuales el proyecto logró contribuir efectivamente, favoreciendo que las comunidades acompañadas, con énfasis en mujeres y jóvenes líderes/as reconocieran y fortalecieran sus prácticas territoriales ancestrales y sus capacidades para ser actores de su propio desarrollo, generando también una contribución a la promoción de la participación de las mujeres en espacios de representación, toma de decisiones y resolución de conflictos. El potenciamiento de la participación y el empoderamiento es un recurso clave a la hora de intervenir en las diferentes instancias creadas en el marco de la implementación del acuerdo final de paz, donde se garantiza la inclusión de candidatos/as de pueblos étnicos. Adicionalmente, en materia de garantías de seguridad, el proyecto labró el camino en el fortalecimiento de los sistemas de seguridad propios como lo fue Guardia Cimarrona y la justicia ancestral, así como la implementación de medidas de prevención y protección que atiendan los riesgos específicos de las mujeres.

¿Se necesitan elementos adicionales para mejorar el impacto o aumentar la eficacia?

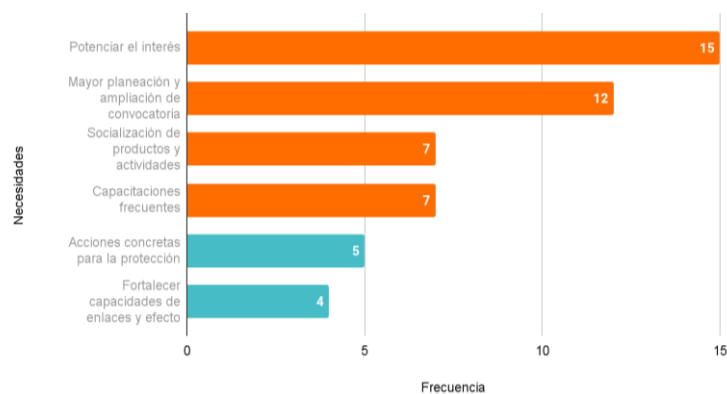


Ilustración 4. Procesos por fortalecer desde la perspectiva de las y los beneficiarios. Fuente: Muestra representativa entrevistada. Elaboración propia

Los elementos necesarios y priorizados por las y los participantes para aumentar la eficacia se enmarcan en el fortalecimiento del interés, en una mayor planeación y ampliación de la cobertura, en la socialización eficaz de productos y actividades, en las capacitaciones frecuentes, en potenciar acciones concretas para la protección y el fortalecimiento de las capacidades de enlaces.

- Potenciar el interés: las y los participantes mencionaron la reducción en la participación a medida que el proceso avanzaba. Las barreras que identifican para este fenómeno son la implementación de talleres poco dinámicos sumado a la falta de compromiso, interés, desconocimiento y concientización de la importancia de estos espacios. Adicional a ello, aún existen barreras para la participación de los jóvenes relacionadas con que los mayores no los incluyen en los espacios de toma de decisiones aseverando que no tienen la suficiente madurez y para la participación de las mujeres pues son ellas las encargadas de l@s hij@s y del hogar.

“Nuestros mayores son los que tienen la vocería y ven a los jóvenes como personas inexpertas porque creen que es la edad la que da el conocimiento, y en el caso de las mujeres es porque los hombres son los que toman las decisiones y las mujeres obedecen” (Entrevista participante, joven-adulta, mujer, Cauca Alto, 2023).

“Yo quiero mencionar algo y es como el factor de la falta de interés porque al menos en mi consejo comunitario para la escuela de comunicaciones solamente termino yo el proceso” (Participante grupo focal, Santander de Quilichao, Cauca, 2023).

- Mayor planeación y ampliación de convocatoria: La falta de planeación y la elaboración de actividades imprevistas y descoordinadas por parte del equipo de ACONC¹², afectaron en cierta medida los espacios de socialización. Aunado a ello existieron factores internos y externos que dificultaron la difusión de la convocatoria a los talleres en algunos consejos y la elaboración de algunas actividades que debieron ser aplazadas. Algunos participantes aducen que las convocatorias fueron cerradas y que es necesario ampliar el alcance, especialmente en: 1) la escuela de género donde la participación de los hombres debería ser esencial pues si no sucede, se convierten en una barrera para la resignificación de los roles y responsabilidades de género en el hogar, entendiendo el contexto heteropatriarcal en el que se encuentran. En efecto, la participación de algunas mujeres se vio mellada

¹² De acuerdo a los roles y responsabilidades de cada socia, ACONC era la organización encargada de la planeación y convocatoria de las y los beneficiarios/as por su rol estratégico comunitario y sus dinámicas de trabajo.

pues sus parejas no les permitieron asistir; y 2) Aumentar la inclusión no solo de jóvenes (entre 14 a 29 años) sino también de niños y niñas¹³, en los espacios de participación de la comunidad, pues esto favorecería su interés y apropiación comunitaria desde pequeños.

"No nos manda la notificación con tiempo, entonces de un día para otro, de dos días, entonces la gente no está preparada para salir" (Participante grupo focal, Puerto Tejada, Cauca, 2023).

"Había capacitaciones en las que no podíamos asistir porque los maridos se ponían bravos y en mi caso me tocaba organizar la casa rápido para poder ir" (Entrevista participante, joven-adulta, mujer, Cauca Alto, 2023).

- Socialización de productos y actividades: Los productos realizados por el proyecto, como los obtenidos del observatorio, la escuela de género (ruta VBG) o las herramientas comunicativas, fueron socializados parcialmente, lo que mella los procesos, la confianza y la sostenibilidad de los mismos. Así mismo, existieron deficientes procesos de réplica frente a la socialización de los dos espacios de cierre generados por el proyecto, puesto que las y los participantes entrevistados/as manifiestan incertidumbre frente a la continuación o no del proyecto a pesar de las recomendaciones brindadas por NRC para un adecuado proceso de cierre.

"No sabemos si este 2023 vaya a salir las escuelas o hay que esperar 2024, 2025, no sabemos nada de eso entonces eso queda frío y nosotros también nos enfriamos y decimos a eso ya no vuelvo" (Participante grupo focal, Santander de Quilichao, Cauca, 2023).

- Capacitaciones frecuentes: Las capacitaciones han sido poco frecuentes en algunos consejos y las pocas dadas han sido tan satisfactorias que se espera poder ampliar su alcance y profundidad temática en tanto aseveran que los tiempos eran muy cortos para abordar a fondo las temáticas.

"Falencias de pronto en cuanto a la cobertura y a la duración del programa, porque muchas veces se decía esta semana el tema es este, y eran temas tan interesantes tan fortalecedores que se quedaban inconclusos" (Participante grupo focal, Santander de Quilichao, Cauca, 2023).

- Acciones concretas para la protección: Se han fortalecido los recursos intelectuales de las y los participantes, frente al conocimiento y entendimiento de su historia y las violencias vividas. Es por ello que son más conscientes de los problemas que necesitan abordar en el territorio, gracias a los procesos llevados a cabo en el observatorio de género, etnohistoria y DDHH, sin embargo, manifiestan que se queda en la investigación y es necesario potenciarlo a través de estrategias de incidencia.

"Como investigadora en línea de género en la microcuenca Cauca medio, considero que hubo fortalecimientos en las diferentes escuelas, pero en esa investigación se hicieron varios hallazgos y considero que no es no más encontrar la problemática sino darle

¹³ Específicamente afirmación dirigida a ACONC en tanto que la competencia de Protección por directriz interna no tiene como lineamiento intervenir en la población menor de 14 años.

solución a esa problemática” (Participante grupo focal, Santander de Quilichao, Cauca, 2023).

- Fortalecer capacidades de enlaces para el efecto multiplicador: Seguir fortaleciendo los gestores o enlaces propios del territorio puesto que esto genera confianza en la comunidad, facilitaría los procesos de réplica y mejoraría el impacto.

“(…)que la información no simplemente quede en ellos, sino que traten de replicarlos para que los demás lo repliquen” (Participante grupo focal, Puerto Tejada, Cauca, 2023).

¿Qué elementos del proyecto se consideran más eficaces para contribuir al incremento de capacidades de mujeres y jóvenes líderes/as?

Como elementos más eficaces para contribuir al incremento de capacidades de mujeres y jóvenes se identificaron los espacios de intercambio de experiencias, los procesos de apropiación y construcción subjetiva, las herramientas innovadoras y la línea de base.

- Espacios de intercambio de experiencias: Las escuelas de formación resultaron ser espacios clave para el empoderamiento, la participación y el fortalecimiento de redes internas y externas. El intercambio de experiencias con otros jóvenes de otros municipios y las mesas de diálogo fueron valoradas positivamente, en tanto que permitió la integración de saberes, el (re) conocimiento de su territorio y la construcción de lazos afectivos con otros/as participantes de diferentes municipios.
- Procesos de apropiación y construcción subjetiva: Conocer su historia y tradiciones, así como los derechos de las personas afro y de las mujeres a través de sus “comadros” favoreció la apropiación cultural contribuyendo a la re-construcción de estructuras ancestrales para la protección y la transformación de conflictos.
- Herramientas innovadoras: La integración de algunas actividades y herramientas innovadoras en las didácticas de las escuelas fue valorado positivamente pues mantuvo el interés y el compromiso de las y los jóvenes. La escuela de comunicación, la tecnología, las actividades lúdicas como las cartografías o la realización de colchas resultaron metodologías clave que contribuyeron al fortalecimiento de capacidades.
- Línea de base: La identificación a priori de las necesidades, dificultades y expectativas de las y los participantes es siempre una estrategia clave para la pertinencia e impacto del proyecto, así como para el seguimiento y avance de los logros. Las y los titulares de derechos acompañados resaltaron este ejercicio positivamente.

4.3. Análisis de los resultados: IMPACTO

¿El proyecto contó con una teoría del cambio desde su diseño? Si es así, ¿la teoría del cambio sigue vigente y responde al contexto actual en los territorios priorizados?

El proyecto si bien cuenta con una teoría de cambio y habiéndose cumplido los objetivos del proyecto, se puede analizar la lógica de la teoría de cambio considerando de modo más ágil el contexto¹⁴

En el Anexo 1¹⁵ puede consultarse el diagrama de la *teoría de cambio* del proyecto, esto es, cómo se esperaba que las actividades a realizar (*teoría de la implementación*) generasen los cambios previstos a nivel de productos y propósito, y bajo qué supuestos (*teoría del programa*)¹⁶. Importante para su lectura, considerar lo siguiente:

Teoría del cambio: cadena de asunciones que explican cómo las actividades conducen paso por paso a los resultados esperados.

Teoría de la implementación: presenta de manera descriptiva los pasos que deben ser adoptados en la aplicación del proyecto.

Teoría del proyecto/programa: mecanismos que median entre la ejecución del proyecto y la aparición de resultados. El mecanismo operativo de cambio no son las actividades del programa *per se* sino las respuestas que dichas actividades generan.

El análisis de la teoría de cambio nos conduce a tres tipos de consideraciones. En primer lugar, el proyecto acierta en su diseño al responder con cierta complejidad a una situación que demanda la articulación de actores dentro de un sistema organizativo y comunitario particular donde de manera coherente confluye la voluntad política y comunitaria para el desarrollo de las distintas actividades. Hay, sin embargo, dos elementos ausentes en el diseño que resultan imprescindibles en la justificación del proyecto.

El primero es no haber considerado explícitamente el rol en la implementación de cada una de las organizaciones socias que favoreciera el conocimiento y la comprensión sobre las directrices de cada componente y la necesidad de abordarlas de manera integrada. Segundo, que guarda relación con el primero, tiene que ver con las limitantes en el desarrollo de las actividades por uno u otro socio, por ejemplo, NRC evidenció limitantes en su participación de la actividad 1.3 a cargo de ACONC.

En segundo lugar, la lógica planteada no refleja fielmente el papel preponderante de apoyo de actores clave, en particular de los Consejos Comunitarios y sus representantes legales, pues como se evidencia en las distintas entrevistas, el desarrollo de las actividades dependía en su gran mayoría de la voluntad de estos actores para convocar, comunicar y participar de las mismas. En tales condiciones de diseño, la mayor parte del éxito previsto dependía de la voluntad de actores de los que no se acompañaban acuerdos o cartas de compromiso en el documento de proyecto,

¹⁴ Evaluation Methods and Approaches. Contribution analysis. [disponible en] [Contribution analysis | BetterEvaluation](#).

¹⁵ Ver Anexo 1: [Teoría de Cambio](#)

¹⁶ Para reconstruir la teoría de cambio en los términos propuestos se ha tomado como referencia aquella desarrollada inicialmente por el proyecto en su diseño, sumado a los demás documentos del proyecto.

sino que se daba por asumida por la relación y vinculación de estos Consejos Comunitarios con ACONC. La evaluación entiende que la dependencia del proyecto a este tipo de apoyos no garantizados (en tiempo) podría minar la suficiencia del diseño planteado, ya que, en la medida en que se pueden considerar como hipótesis del proyecto (supuestos), se reconoce la baja capacidad de las organizaciones socias para influir sobre ellas, pero se destaca el alto nivel de adaptabilidad.

En tercer lugar, en las actividades estaban previstos espacios para la incidencia ante autoridades regionales y nacionales y como se evidenció en apartados anteriores, el no haber alcanzado lo propuesto en esta actividad dependía de la tardía realización de la actividad 2.3. sobre la construcción de rutas de atención. Lo anterior evidencia la codependencia de una actividad frente a otra¹⁷.

En conclusión, compartiendo una de las apreciaciones de los coordinadores de NRC¹⁸ A través de las entrevistas, la teoría de cambio se gestó dentro de contexto particular, pero logra recoger elementos de suma importancia que determinan una visión integral del proyecto principalmente, de dos espacios de intervención: gestión del conocimiento y estrategias de comunicación como mecanismos de cambio.

¿Cómo contribuyó el proyecto a transformar la situación problemática identificada en los territorios de intervención?

Para el colectivo beneficiario existieron cambios o mejoras significativas para la construcción de paz en sus territorios

En este apartado, se analizan los cambios o mejoras producidos por el proyecto, desde una perspectiva y percepción de los actores involucrados (Gestores, coordinadores, enlaces de las organizaciones socias y los colectivos beneficiarios) en relación a los temas y/o aspecto de mayor relevancia y mejor valorados por ellos.

Capacidad territorial instalada: a partir del desarrollo de las diferentes actividades del proyecto los participantes reconocen que existe una capacidad territorial instalada, en las áreas de comunicaciones, por ejemplo, destacan los equipos con los que ahora cuentan, el personal capacitado y los jóvenes participantes en el desarrollo de diferentes piezas.

“En nuestro Consejo por lo menos los jóvenes que participaron en el palenque de jóvenes, una ocupó una casilla en los CMJ, de hecho en su escalón fue departamental y ahora está para lo nacional, y en referencia al gobierno propio nosotros, no teníamos guardia cimarrona y ya se creó

¹⁷ En términos concretos y, de hecho, la construcción de la Ruta de VBG sí se ejecutó e implementó al interior de la comunidad; más no se logró la articulación con las entidades gubernamentales relativas.

¹⁸ Cfr. Entrevista a gestor de NRC. 2023.

la guardia cimarrona, y yo creo de los 43 Consejos Comunitarios también nosotros ya tuvimos capacitación e instalación de la justicia ancestral, que son pocos los que tienen Tribunal de Justicia Ancestral, todavía no está operando como se debe, pero si está allá” (Grupo Focal Santander de Quilichao, 2023)

Procesos de innovación social: La innovación social puede definirse como el desarrollo y la aplicación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales y crear nuevas relaciones sociales o colaboraciones. Bajo este precepto, la comunidad beneficiaria, a partir de las actividades del proyecto, desarrollaron nuevas ideas y propuestas de innovación social, que parten del mismo observatorio de VBG que se busca funcione como una especie de laboratorio sobre los temas de género, a partir del cual se investiga e identifica aquellos hechos de violencia y poder tipificarlos¹⁹. Propuestas de comunidad que evidencian el nivel de amistad, compañerismo y servicio social a través del deporte.

“La idea es crear un club, pero que reconozca el conflicto, entonces como para sacar a los niños de eso y pues tenerlos ocupados haciendo deporte y que compitan y salgan de todo el conflicto que hay de las pandillas.” (Grupo Focal Puerto Tejada, joven, 2023)

Espacios y rutas de atención en VBG: Creación de la UAMA o la Unidad de Atención a Mujeres Víctimas de Violencia. Se creó una sola grande que no daba abasto y no tenía suficiente capacidad para atender tantos casos y se propone crear una UAMA por cada Consejo Comunitario.

“considero que hubo fortalecimientos en las diferentes escuelas, pero en esa investigación se hicieron varios hallazgos y considero que no es solo encontrar la problemática sino darle solución a esa problemática entonces creo que en ese sentido todavía falta darle solución.” (Grupo Focal Santander de Quilichao, mujer, 2023)

“Se abrieron algunos espacios donde participaban hombres y en los talleres se hablaba de nuevas masculinidades. Si bien no era el propósito, si fue bien recibido debido a que los hombres entienden y son conscientes que deben aprender y desaprender de todo.” (Grupo Focal Santander de Quilichao, hombre, 2023)

Fortalecimiento de liderazgos de jóvenes y mujeres: Uno de los espacios mejor valorados por los beneficiarios quienes reconocen que gracias al proyecto están más comprometidos y más conscientes de la realidad y la necesidad de recuperar ese conocimiento ancestral para fomentar nuevos liderazgos.

“[El] proceso de jóvenes que hoy le llamamos fuerza juvenil inter veredal, que en últimas es el palenque de jóvenes del consejo comunitario, y con el apoyo de todo el andamiaje que estábamos en el momento del proyecto hicimos apoyo a otros jóvenes como tal, digamos con ese empoderamiento que ya habíamos recibido y dado la maravilla de todo el proceso que realizamos, que hubo una lista independiente, que llamaba lista de consejo comunitarios de Santander de la cual yo también había parte de la lista, fue la más votada de aquí de Santander, la más votada e incluso de muchos partido político.” (Gestora y Beneficiaria. ACONC. 2023)

¹⁹ Cfr. Entrevista coordinadora de género. ACONC. 2023.

“En mi consejo no había jóvenes, porque siempre eran las mismas caras conocidas y en estos momentos si, ya hay unos jóvenes empoderados, ¿qué están haciendo ellos? están trabajando desde el palenque de jóvenes y las mujeres han aumentado su participación en el Consejo.” (Grupo Focal Santander de Quilichao. 2023)

Recuperación de conocimiento y prácticas ancestrales Uno de los grandes diferenciales del proyecto que permitió a los jóvenes reconocer ese conocimiento ancestral y ponerlo en práctica para afianzar sus liderazgos y participación en los distintos espacios.

“A través de la escuela de jóvenes beneficiarios recuperaron esas prácticas ancestrales de su lengua palenquera. Desde la justicia ancestral, lo que fue también la esgrima verdaderamente lo experimentamos para conformar las diferentes guardias y eso ayudó a crear muchas guardias en los diferentes Consejos Comunitarios y adquirir los conocimientos para la autodefensa.” (Grupo Focal Puerto Tejada. 2023)

“Algo que de pronto muchos no conocen y es que por ejemplo de este proyecto también quedó el proyecto de la radionovela que la estamos haciendo, somos varias personas del territorio que estamos participando dentro de ese proyecto de la radio novela donde la etno historia que se contó en cada uno de los Consejos Comunitarios va a quedar en una radio novela, aquí está cómo llegaron estos ancestros aquí cómo fue que se desarrolló este territorio norte caucano.” (Grupo Focal Puerto Tejada. 2023)

Relevo generacional: Guardando cercana relación con la recuperación del conocimiento y prácticas ancestrales, el proyecto logra que se arraiguen con el territorio, que liderado por mayores y mayores se da una transferencia de conocimiento a los más jóvenes que permite ese relevo generacional.²⁰

“No solo brindar conocimiento a los jóvenes sino permitir que puedan poner en práctica ese conocimiento en espacios dentro de la comunidad, evidencia que cuando se dan espacios se permite construir ese relevo generacional.” (Grupo Focal Puerto Tejada. 2023)

²⁰ Cfr. Gestora NRC. 2023.

4.4.

Análisis de la implementación: EFICIENCIA

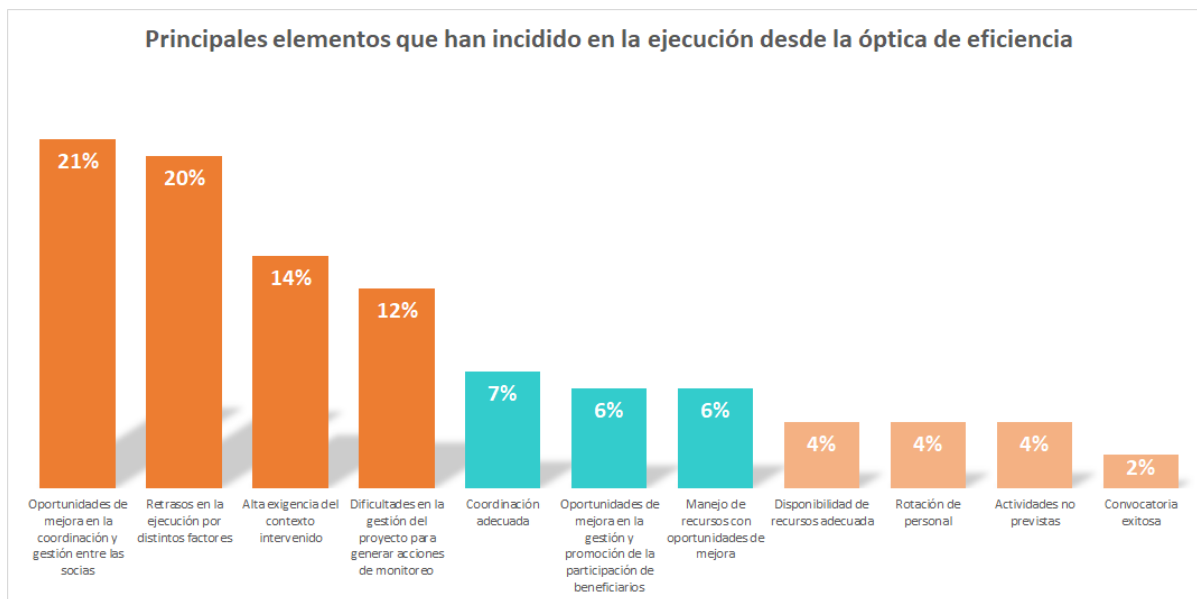


Ilustración 5. Principales elementos que han incidido en la ejecución desde la óptica de la eficiencia. Fuente: Muestra representativa entrevistada. Elaboración propia

Nota. Gráfica elaborada a partir de la frecuencia de afirmaciones y apreciaciones enmarcadas en el apartado de eficiencia, las que fueron posteriormente rotuladas con etiquetas en códigos tales como “Oportunidad de mejora en la coordinación y gestión entre las socias” entre otros. En este sentido, la relevancia de la gráfica radica en la obtención de los principales elementos que incidieron para la correcta ejecución del proyecto desde una perspectiva concentrada en los procesos, gestión y administración de los recursos humanos, de tiempo y coordinación interna. Por ello, a continuación, se desarrollarán distintas categorías identificadas como claves e incidentes en la ejecución del proyecto.

Como se puede observar las dificultades u oportunidades de mejora en la coordinación y gestión entre las socias ejecutoras ha sido el elemento con mayor incidencia en el proyecto, seguido de los retrasos y solicitudes de ampliación; ello debido en gran medida a la alta exigencia del contexto intervenido, que ha logrado ejecutar con un porcentaje aceptable, dados los altos esfuerzos, dedicación y compromisos de las ejecutoras para el logro de resultados a pesar de la incidencia de factores externos e internos respecto a los procesos de convocatoria, manejo de recursos humanos y financieros, rotación de personal y elementos no previstos por el proyecto. A continuación, se desarrollarán cada uno de los elementos graficados:

¿Los recursos humanos y financieros utilizados para la implementación del proyecto fueron suficientes? ¿Cómo podrían gestionarse/resolverse esas limitaciones?

Los recursos humanos y financieros fueron suficientes; sin embargo, se identificaron distintas oportunidades de mejora para la optimización respecto a la gestión de dichos recursos:

Disponibilidad de recursos adecuada

El alto presupuesto asignado al proyecto logró cubrir asignaciones presupuestarias no previstas.

A pesar de los factores no previstos a nivel de ejecución y a nivel externo, la asignación presupuestaria permitió la ejecución adecuada del proyecto.

Cómo se amplía con los siguientes elementos, la incidencia de distintas oportunidades de mejora y retos para la ejecución limitaron la ampliación de los efectos e impacto del proyecto, que a pesar de haber logrado en promedio un 85% a nivel de cumplimiento de indicadores, el proyecto en otras condiciones no previstas, pudo haber ampliado el alcance de su impacto. Aun así, un elemento favorecedor para solventar la ocurrencia de distintas situaciones imprevistas, fue la asignación de recursos, que según la narración de las y gestores del proyecto entrevistado por parte de NRC fueron bastante robustas, ya que se cubrieron una serie de contrataciones no previstas al inicio, desde consultorías especializadas para el proceso de monitoreo, asesoría para el componente de género, hasta personal de apoyo proveniente de ACONC. Aun así, desde la perspectiva de ACONC y de los beneficiarios, el presupuesto pudo tener un tope más alto para cubrir las barreras para las convocatorias²¹, elemento que no se logró contrastar y brindar desde ahí una determinación clara, dado que no se cuenta con medios de verificación²².

Alta exigencia de gestión y coordinación con socia ejecutora

La lógica del contexto y la cultura organizacional fue un importante reto que exigió en gran medida una ejecución en constantes procesos de consenso y adaptación al entorno intervenido.

El contexto social de alta vulnerabilidad multidimensional, de violencia exacerbada, problemas de orden público, y en general a nivel social, político, cultural y económico han exigido para las partes una serie de procesos no previstos que han impactado negativamente la ejecución, detallados a continuación:

- **La lógica organizacional de ACONC:** la organización al tener una estructura anclada al gobierno propio y dinámicas de exigibilidad para el desarrollo territorial singulares de la organización, ha llevado a constantes ajustes de criterios y abordajes de intervención de las otras socias, lo que devino en ejercicios constantes de adaptación para el logro de las acciones del proyecto; desde modelos de contratación, procesos de verificación, monitoreo, retroalimentación, comunicación y tiempos de ejecución, reporte de informes; y procesos administrativos y logísticos desde un enfoque diferencial.
- **Recrudescimientos de eventos de orden público:** la violencia en el departamento del Cauca ha venido acrecentando en gran medida; ello ha impactado en la ejecución del proyecto pues la organización socia en terreno no sólo es víctima de este fenómeno, sino también ha tenido que retrasar procesos por distintos eventos relacionados, según sus estándares de ejecución.
- **Derechos políticos:** Teniendo en cuenta que a nivel de la ejecución de las actividades del proyecto se entrecruzan con la temporada electoral (2021), los intereses y prioridades de la organización socia en terreno se focalizaron en el ejercicio de sus derechos políticos, lo

²¹ A pesar de que desde NRC se brindaba un auxilio de transporte y financiación logística de cada espacio que incluía la alimentación con fondos considerables.

²² Medios de verificación que eran responsabilidad de la socia en terreno.

que tuvo un importante impacto en la ejecución del proyecto. Ello decantó en que el personal responsable por parte de ACONC, a pesar de los compromisos adquiridos en el marco del proyecto, ocuparon sus agendas principalmente en su ejercicio político²³.

Manejo de recursos con oportunidades de mejora

Si bien es cierto no se ha logrado acceder a todos los documentos relacionados a la ejecución presupuestal, específicamente a los de las socias copartes de NRC, desde el análisis de la auditoría, la ejecución del proyecto ocupó en un 41% los recursos financieros en la categoría de “transfers and grants to counterparts”, el 21% para “staff and other personnel”, 18% para “supplies, commodities, materials”, 8% “general operating and others costs”, 7% “contractual services”, 4% “travel”, 1% “equipment, vehicles, and furniture”. Lo que dentro de los estándares cumple correctamente con una adecuada distribución presupuestal.

Desde la óptica de ejecución de recursos humanos y coordinación interna, cada organización socia se encuentra en contraposición. En este sentido, nuevamente, todo se filtra desde las dinámicas territoriales, en donde la estructuración financiera tuvo cambios considerables, para la contratación de personal del territorio, flexibilización de estándares de rendición de cuentas, procesos administrativos, entre otros. De ello, se resaltan las siguientes oportunidades de mejora:

- **Reportes financieros:** hubo una importante dificultad de reportes financieros para las organizaciones socias ACONC y PACIFISTA, dado que el personal asociado al programa para el componente de comunicaciones de la base comunitaria, contratado por PACIFISTA no poseía las habilidades financieras para generar procesos eficientes; asimismo se tuvo que cubrir extra temporalmente y financieramente la ejecución de PACIFISTA en el tramo final de la ejecución.
- **Medios de verificación financieros²⁴:** si bien es cierto no se ha obtenido medios verificadores de este tipo ni la información documental detallada, y por tanto esta información no ha sido triangulada; se ha mencionado la firma de listados en blanco, donde no se tienen los montos asignados de transporte de beneficiarios *a priori*. Más allá de la gravedad del posible hecho, la imposibilidad de acceso a estos medios, es una oportunidad de mejora; pues se ha obtenido información de beneficiarios afirmando la necesidad de una asignación presupuestal de transporte acorde a la realidad, lo que contrasta con la afirmación del equipo de NRC y el reporte general financiero, donde se alega que hubo una asignación acorde a la realidad y dinámicas territoriales.

²³ Situación debidamente informada al donante y que además aseguró mayor rango de previsibilidad en el uso adecuado de los recursos.

²⁴ Para este punto, como se mencionó antes respecto a la lógica organizacional de la socia ACONC, las dificultades respecto a los reportes financieros se anclaron plenamente a sus dinámicas, en donde desde la sombrilla de “Gobierno Propio” se gestionaron los medios de verificación según sus propios criterios, que colindan en gran medida con los estándares de calidad de NRC; es decir, los procesos de campo como los listados, auxilios de transporte y llenado de los medios verificadores estuvieron plenamente a cargo de la socia en terreno.

- **Reportes financieros retardados:** los procesos de legalización han representado para la organización socia en terreno un importante reto, que ha implicado retrasos²⁵ en las entregas y que a pesar de que el cierre se haya dado dos meses antes del cierre del proceso de evaluación, a la fecha no se pueda contar con un reporte financiero finalizado y menor medida a detalle de la ejecución.

Rotación de personal

La rotación de personal en el caso de PACIFISTA ha implicado retrasos y en el caso de NRC procesos de readaptación. Si bien es cierto, la rotación de personal no debe ser un elemento que impacte en la ejecución, ya que se entiende que son organizaciones con estructuras y sistemas de intervención claros, independiente de la persona que asuma los cargos, éste ha sido un elemento incidente en la ejecución en tanto que ha determinado reprocesos de la siguiente manera:

- **PACIFISTA:** en el caso de la organización la rotación de personal ha tenido un impacto negativo mucho más marcado, dado que no sólo ha impreso reprocesos de adaptación, curvas de aprendizaje, sino también ha paralizado la ejecución por un tiempo.
- **NRC:** La organización no sólo estuvo a cargo de la ejecución del componente de juventudes, sino también asumió un rol de coordinación entre las socias de cara al donante, ello potenció aún más su rol y responsabilidades, que evidentemente también tuvo implicaciones en el cambio de personal y sus procesos de readaptación al proceso. Asimismo, con la rotación de personal, también se cambió el modo de abordaje y relación con la socia ACONC, donde la dinámica y relacionamiento tuvo un enfoque reactivo hacia NRC, dado que la dinámica de ejecución se ciñó aún más a los estándares de calidad y cronogramas diseñados y acordados, lo que resultó en una relación tensionante con la socia en terreno.

¿En qué medida son oportunas (costo-eficientes) las actividades y los procesos realizados?

Puesto que no se ha logrado acceder a un reporte detallado a nivel financiero no se puede brindar un hallazgo determinante respecto al costo-eficiencia del proyecto. Sin embargo, sí se ha logrado identificar distintos elementos respecto a lo oportuno de las actividades y procesos realizados:

Oportunidades de mejora en la gestión y promoción de la participación de las y los beneficiarios: alta dependencia de la socia ejecutora en terreno para la convocatoria, así como de las condiciones para la gestión de los escenarios de encuentro y de las condiciones geográficas del territorio. Con respecto al proceso de convocatoria de las y los beneficiarios, las principales

²⁵ Se reporta que, durante todo el proceso del proyecto, ACONC ha presentado retrasos en la entrega de la información. En este sentido, no se evidencia una evolución en sus procesos administrativos y compromisos con el cronograma, lo que repercute en los desembolsos relacionados a la entrega de informes, como corresponde a cualquier ejecución.

dificultades identificadas en el apartado de eficacia respecto a la planeación y coordinación se complementa en este apartado la dificultad respecto a la generación de la convocatoria, que debía ser filtrada por la aprobación, los criterios, espacios y tiempos de la coordinación de ACONC, lo que imprimió una dependencia al 100% de sus estándares de tiempos, que en términos generales distan de una ejecución acorde a la planificación de cronogramas. Asimismo, la plena garantía de espacios seguros, transporte, alimentación y demás generó una alta expectativa y condicionamiento para la participación de los espacios. Por último, también incidieron las barreras propias de la alta exigencia del territorio en términos de acceso y transporte.

Aun así, el alcance inicial del proyecto se amplió en gran medida gracias a las acciones de réplica; sin embargo, no se puede cotejar el número exacto de extensión puesto que en el proceso de trabajo de campo se halló un número (aunque limitado) de personas que afirmaron no haber estado asociados en ninguna acción del proyecto, lo que imprime un alto margen de error para cotejar el número exacto de personas alcanzadas por el proyecto.

Actividades no previstas: la baja incidencia de las actividades no previstas ejecutadas (4%)²⁶ fue sobrellevado en gran medida por la constante flexibilización de las socias ejecutoras (NRC en mayor medida que PACIFISTA), debido a que se presentaron no sólo elementos más comunes como el recrudecimiento de la violencia en el territorio, eventos políticos claves; sino particularmente en el caso del proyecto, se integraron distintas acciones no previstas²⁷ propias de la alta exigencia de la cultura organizacional de la socia ejecutora, acciones relacionadas con la contratación para el apoyo de las actividades y responsabilidades de ACONC y actividades que surgieron de fondo para el logro de los objetivos.

Retrasos en la ejecución: la extensión sin adición presupuestal de 6 meses estuvo transversalizada por factores externos (eventos políticos, orden público) y factores internos (lógica organizacional de la socia en terreno): a pesar del constante seguimiento de NRC, flexibilización, uso de distintos medios de comunicación y herramientas para la calendarización adecuada del proyecto, no se lograron tomar las medidas correctivas necesarias para una ejecución del cronograma en los tiempos estipulados; ello impactó no sólo en términos de gestión, sino también la percepción de los beneficiarios que como se afirmó antes, mencionan la necesidad de una continuidad menos espaciada de los encuentros. Asimismo, hubo retrasos importantes relacionadas con tensiones entre las socias, en las entregas de informes trimestrales y elementos de tipo administrativo, coordinación logística y procesos de aprobación para la ejecución, así como de medios de verificación que no sólo se retrasaron en entregas, sino también se omitieron de entregar unilateralmente.

“las acciones tenían que estar cerradas en agosto, de junio a agosto pues tres meses no íbamos a lograr casi el 50% que no se había hecho en el año y medio casi dos años que llevaba el proyecto” (Gestor de proyecto, Cauca, 2023)

²⁶ Dentro de las categorías presentadas en la gráfica inicial del apartado

²⁷ Actividades que no lograron ser insertadas dentro del sistema de monitoreo como espacios de hidromasajes, misiones de verificación de consejos de protección, entre otras.

Dificultades en la gestión del proyecto para generar acciones de monitoreo: dada la cultura organizacional de ACONC que no poseía experiencia en los procesos de monitoreo y evaluación, las reticencias a generar espacios de colaboración, de rendición de cuentas y gestión conjunta de monitoreo ágil y preventivo del proyecto se presentaron dificultades y retrasos en la ejecución.

Retos de gestión asociados a la generación y entrega ágil de medios verificables, de procesos de legalización, procesos de retroalimentación, entrega de informes trimestrales y la calidad de la información, se ha informado además en este último punto, que se ha tenido que brindar asistencia constante para que el socio territorial pueda generar los informes y mantenga la línea de gestión de proyectos sociales (lectura oral de informes). Asimismo, no sólo hubo dificultades para la gestión de los medios de verificación; sino también para la verificación misma de los espacios y correcta ejecución de las actividades, dado que ACONC no permitió la presencia de NRC en los espacios del proyecto sin previa autorización (en el marco de gobierno propio); lo que no sólo dificulta la verificación de alcance de beneficiarios, sino también de cómo se llevaron a cabo dichos espacios (se halló que se incluyeron espacios de coordinación propias de la organización ajenas al proyecto como discusiones de temas medioambientales, entrega de listados no verificados, entre otros).

¿Los escenarios de coordinación entre los socios -NRC, ACONC, PACIFISTA- contribuyeron al alcance conjunto de logros del proyecto? ¿De qué forma las acciones entre los socios fueron complementarias?

Los escenarios de coordinación entre los socios no contribuyeron a la potenciación del alcance del proyecto, la ejecución del proyecto se logró, entre una gran cantidad de tensiones de gestión y de posiciones opuestas de ejecución; a pesar de ello y la falta de armonización del consorcio, cada socia logró aportar desde sus responsabilidades para el logro del 85% de ejecución del proyecto.

Oportunidades de mejora en la gestión y coordinación del proyecto:

El Proyecto al haberse gestado desde una modalidad de consorcio, en el que cada organización socia -NRC, ACONC y PACIFISTA- debía asumir y ejecutar determinados roles y responsabilidades se enfrentó contra un escenario en el que cada socia deviene de una cultura organizativa distinta y opuesta en elementos claves; ello devino en una serie de dificultades que representaron retos importantes para la ejecución, a saber:

“(…) bueno cada organización tiene sus objetivos cierto, tiene sus metas pero ACONC, tiene, tenía, es particular porque ACONC (...) es proceso que versa sobre la voluntad de las comunidades el querer estar ahí a diferencia de estas dos organizaciones que son más de termino empresarial, entonces digamos la estrategia de encuentro cada una tenía digamos tanto PACISFISTA como CONSEJO NORUEGO tenían, tienen sus formas administrativa que versan sobre la voluntad de dos o tres personas pero la diferencia con ACONC, es que la forma administrativa versan sobre unas decisiones comunitarias entonces pues ahí un reto poder lograr que ellos entendieran la forma de toma de decisiones y de operar (...) a nosotros nos tocó ser muy exigentes” (Coordinadora ACONC, Cauca, 2023).

- **Toma de decisiones centralizada:** en la asignación de roles y responsabilidades del personal encargado por parte de la socia ACONC, desde su coordinación, se ha obtenido una serie de dificultades de relacionamiento con el personal de NRC y PACIFISTA, todo el equipo de

gestión entrevistado de NRC hace referencia a una ejecución dificultada por los procesos centralizados de la organización con base comunitaria; a pesar de contar con personal de apoyo, enlaces, personal administrativo y demás, la forma de toma de decisiones tanto de fondo y de forma por parte de la coordinación ralentizó y dificultó una ejecución ágil de comunicación abierta.

- **Doble rol en la ejecución:** ACONC al asumir, de acuerdo al diseño del proyecto, un doble rol como ejecutora y beneficiaria, representó un rol prioritario por sobre las demás socias en la ejecución, lo que decantó en procesos que limitaron el flujo de toma de decisiones, afectando la eficiencia y el progreso general del proyecto en tanto que los parámetros propios de la organización primaron sobre los demás; ya que no sólo se debía consensuar la toma de decisiones programáticas (ejecutora), sino también depender al 100% de la lógica organizacional propia, para la convocatoria (beneficiaria) de las y los beneficiarios.
- **Los procesos de flexibilización de las socias para la ejecución dieron paso a tensiones que dificultaron la ejecución:** los procedimientos, estrategias, estándares de calidad y abordajes administrativos de cada socia devienen de culturas organizacionales distintas, para el caso de NRC, los estándares de calidad y procedimientos para la ejecución están diseñados desde una lógica que tuvo que flexibilizarse para la contratación no prevista inicialmente de personal de la base comunitaria de ACONC; ello además, fue una constante demanda para la ejecución de las actividades inicialmente asignadas a la organización; asimismo, también hubo flexibilización en la asignación presupuestal, requerimientos de ejecución, medios de verificación, cumplimiento de cronograma y procesos de retroalimentación (ej. no se permitió por parte de la coordinación de la socia en terreno, el común despliegue, de espacios de quejas y sugerencias con la comunidad liderados por NRC, se autorizó un número limitado de preguntas de retroalimentación).
- **Sobrecarga laboral:** como se mencionó antes, las dinámicas de administración del proyecto decantaron en una sobrecarga laboral tanto para el personal de NRC, como para el personal de ACONC, dados los procesos de comunicación, constante acoplamiento y flexibilización de expectativas de ejecución y retrasos importantes en los que se incurrió, que recargaron al personal en el último tramo del proyecto.
- **Dinámicas particulares de ACONC:** la organización cuenta con dinámicas propias que se anclan en distintos elementos estructurales, ya sea a nivel cultural, social, político, económico; lo que imprime un fuerte posicionamiento de sus procesos y dinámicas de trabajo y que ha impreso al proceso de gestión y coordinación entre las socias procesos constantes de flexibilización y consenso para el logro de la ejecución, que al provenir de culturas organizacionales distintas han devenido en tensiones que han retrasado la ejecución del proyecto.
- **Dinámicas particulares de PACIFISTA:** el mutuo acuerdo sobre las diferencias de cultura organizacional entre la organización y ACONC es un consenso identificado, en el que la extracción territorial de ambas organizaciones colindaron para la ejecución; por ello, a pesar del logro eficaz de los resultados del componente de comunicación, la dinámica laboral y gestión administrativa entre ambas organizaciones en el primer tramo del proceso no logró una compatibilización adecuada; dado que ACONC alega que el desarrollo y generación del componente debe desarrollarse de modo endógeno.

- **Dinámicas particulares de NRC:** los altos estándares de calidad, como se dijo antes, en todos los niveles y procesos fueron un reto importante para la compatibilización de ACONC, a nivel administrativo, procedimental de gestión y consecución general de resultados; sin embargo, se logró generar un incipiente²⁸ fortalecimiento para la ejecución de proyectos con cooperación internacional en dichos niveles, con el conocimiento adquirido en todos los procesos a nivel financiero, administrativo y de monitoreo.

Coordinación adecuada. A pesar de la serie de dificultades identificadas, se dieron espacios puntuales de coordinación favorecedores para la ejecución. Espacios que tuvieron lugar en el inicio del proyecto, donde no sólo se consensuó la formulación misma, el diagnóstico y modo de ejecución, sino también se dieron espacios de conocimiento mutuo y lógicas de intervención; se logró diseñar en este sentido un proceso adaptado a las estructuras de gobierno propio y necesidades del pueblo negro del norte del Cauca, el gran acierto en este sentido es el corte participativo en el diagnóstico del proceso.

4.5. Análisis de la implementación: CALIDAD

¿Hasta qué punto los beneficiarios han podido dar su opinión a NRC ACONC, PACIFISTA?
¿En qué medida se responde a las opiniones y comentarios de los beneficiarios?
¿Están satisfechos con los servicios brindados durante la implementación del proyecto?

Las y los participantes valoran satisfactoriamente la utilidad del proyecto y los espacios y herramientas para poder socializar sus inquietudes y/o requerimientos, los cuales en su mayoría fueron solventados por las y los gestores, no obstante, existieron restricciones para su implementación.

El 63,3% de las personas entrevistadas manifiestan que tuvieron espacios para dar su opinión frente a las acciones adelantadas por el proyecto, a través de encuestas de satisfacción y espacios de retroalimentación. El 56,8% advierte que su solicitud/comentario/requerimiento fue escuchado y atendido por el proyecto, mientras que el 35,2% no sabe/no responde, el 5,7% afirmó que el proyecto no dio respuesta a su solicitud y el 2,3% manifestó que evitan socializar su petición para no generar conflictos.

“A veces tratamos de no quejarnos de las cosas porque son ayudas y después lo cogen a uno entre ojos y no le ayudan más” (Entrevista participante, joven-adulta, mujer, Cauca Plano, 2023).

²⁸ Entendiendo que se trata de un avance inicial, dado que aún hay una importante etapa a desarrollar respecto a las capacidades organizacionales en los elementos mencionados

“Siempre se dio respuesta, en ocasiones no era lo que se esperaba, pero se aclaró porque no se podía hacer” (Entrevista participante, joven-adulto, hombre, Cauca Alto, 2023).

“Al final de las sesiones se hacía un espacio de preguntas y de cómo nos había parecido la actividad” (Entrevista participante, adulto intermedio, mujeres, Cauca Plano, 2023).

A pesar de que los y las participantes manifestaron tener procesos de feedback, las y los gestores de NRC expresaron las restricciones impuestas por ACONC respecto a la ejecución de espacios de rendición de cuentas y difusión de canales de comunicación con NRC para quejas, comentarios y retroalimentaciones con la comunidad, enmarcados dentro de sus estrategias organizacionales de monitoreo y evaluación; aduciendo que dichos procesos de retroalimentación correspondían a las dinámicas internas de la comunidad.

La percepción de satisfacción de las y los participantes con el proyecto fue alta, dado que el 72.8% manifiesta haberle parecido útil y muy útil el acompañamiento y asesoramiento de la iniciativa. El 25% se reafirman en una posición neutral frente a su satisfacción y tan solo el 2.3% lo califica como un proceso nada útil, entendiendo que dentro del contexto comunitario existen expresiones políticas muy fuertes lo cual puede afectar lo que se expresa en los espacios.

27. En general ¿Qué tan útil y necesario les pareció el proyecto para su comunidad?

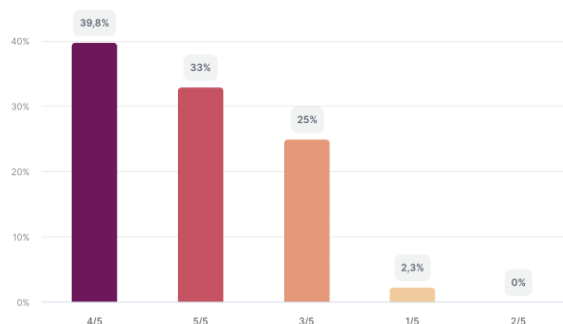


Ilustración 6. Perspectiva de las y los beneficiarios sobre la utilidad del proyecto. Fuente: Muestra representativa entrevistada. Elaboración propia

4.6. Análisis de los resultados: SOSTENIBILIDAD

¿El diseño del programa ha considerado la sostenibilidad, y cómo?

Teniendo en cuenta las características de los resultados logrados por el proyecto, la evaluación ha centrado su mirada en valorar las condiciones para la continuidad de lo emprendido. Esta

valoración se efectúa con base en el análisis del grado de involucramiento en el proyecto de los colectivos beneficiarios (mujeres, jóvenes y Consejos Comunitarios, etc.) en relación a cuatro aspectos: a) comunicación e información sobre el proyecto; b) los factores sociales; c) los factores normativos y políticos y; d) grado de apropiación del proyecto

- a) **Prácticas de comunicación e información desde la perspectiva de la sostenibilidad:** se refiere a la comunicación de cara a la comunidad acompañada, de manera transparente y precisa, sobre todos los procesos. Si bien como se ha afirmado en apartados anteriores, existieron prácticas transversales de comunicación, de cara a la comunidad aún existen deficiencias en la comunicación sobre el desarrollo del proyecto y los procesos que se llevaban a cabo. En principio la comunicación se realizaba con los Representantes Legales de cada Consejo Comunitario y ellos a su vez remitían a los beneficiarios la comunicación sobre las actividades a desarrollarse, lo que complejizaba todo porque la información no llegaba a tiempo.²⁹

“Por lo que veo arrancamos y no se ha escuchado nada sobre las escuelas, que va a pasar, si van a continuar, y si van a continuar, ese tiempo que no sea el mismo.” (Entrevista beneficiaria, mujer, 2023)

- b) **Factores sociales:** se refiere al grado de involucramiento en el proyecto (información, consulta, concertación, decisión) de los colectivos beneficiarios. En principio el proceso de concertación y diálogo se dio entre los gestores y coordinadores del proyecto, que a partir de la visión de los enlaces que eran mujeres y jóvenes de la comunidad, se podía tener una visión de las necesidades reales de estos colectivos. Así mismo, luego fue concertado con los beneficiarios para confirmar que correspondiera e involucramiento en todo el proceso.

“Los jóvenes y participantes nos sentimos realmente involucrados en los procesos de concertación del proyecto.” (Grupo Focal Puerto Tejada. 2023)

- c) **Factores normativos y políticos:** se refiere al grado (estrategias, planes de acción, estructura, recursos, aptitudes) en que el abordaje de los factores de riesgo forma parte de las políticas de actuación de las entidades socias, en función de su rol para garantizar los derechos de las personas participantes (gestores, coordinadores, colectivos, beneficiarios). Sobre este aspecto, enlaces y coordinadores del proyecto afirman que existían protocolos de actuación frente a episodios de riesgo en que se vieran inmersos por el conflicto armado agudizado en los territorios del norte del Cauca, pero que además les brindaba herramientas y estrategias para seguir realizando las actividades sin poner en riesgo la vida de los enlaces³⁰. Sin embargo, afirman que NRC no intervenía en asuntos de riesgo o de seguridad de enlaces en los territorios.

²⁹ Cfr. Grupo Focal Santander de Quilichao. 2023.

³⁰ Cfr. Enlace ACONC en relación a los protocolos de la Asociación propiamente. 2023.

“No tenían forma de saber lo que me estaba sucediendo o sucediendo a alguno de mis compañeros puesto que la información pasaba directamente a la organización antes de pasarla a otros entes externos” (Gestora ACONC. 2023)

- d) **Grado de apropiación del proyecto:** se refiere al grado de apropiación de la comunidad acompañada, gestores y demás actores de los recursos, talleres y actividades realizadas en el proyecto. A partir del conocimiento recibido en los talleres los jóvenes han podido no sólo ampliar su participación dentro de los Consejos Comunitarios, sino además hacer una transferencia de conocimiento que han recibido especialmente en la resolución de conflictos dentro de su comunidad.³¹

¿Qué oportunidades existen en la búsqueda de una estrategia de salida sostenible?

Existen ingentes oportunidades para una salida sostenible del proyecto implementado en consideración al efecto multiplicador del mismo y el cierre del proyecto

- a) **Efecto multiplicador:** Los aprendizajes que los protagonistas refieren a partir de su experiencia y, por otro, las enseñanzas que pueden extraerse de ésta, en la medida en que contiene la potencialidad de lo replicable.

“Por lo menos en salud lo hemos ido replicando con nuestros vecinos, nuestros amigos, tienen alguna dificultad los niños, los adultos y uno se acerca a ellos y comparte el conocimiento, si todo fue muy chévere como han dicho muchos es un esparcimiento para nuestra alma, para nuestra mente y eso lo vamos replicando a medida que se va dando la oportunidad” (Grupo Focal Puerto Tejada. 2023)

- b) **Cierre del proyecto:** Desde el grupo focal de Santander de Quilichao se reconoce la activa participación de ACONC por realizar actividades de cierre que incluía las muestras documentales y audiovisuales, eventos de graduación de las diferentes escuelas. Se contó con la participación de ¡PACIFISTA! En dichas muestras no se reconoce la presencia de NRC en eventos de cierre del proyecto.³²

“En el tema de la escuela de comunicación el día que se hizo la socialización, el tema del cierre de parte de ACONC, se dio una muestra o se visualizó el tema de los documentales que se habían hecho y es algo que hacía falta en el pueblo negro, necesita saber, necesita identificar, visualizar las personas negras que están haciendo cosas por su pueblo y el documental cuando salga va hacer algo que va a generar mucha rimbombancia porque verdaderamente es muy bueno” (Grupo Focal Santander de Quilichao. 2023)

³¹ Cfr. Grupo Focal Puerto Tejada. 2023.

³² Desde NRC se afirma que no se recibió participación o invitación alguna a estos eventos de cierre coordinados por ACONC y ¡PACIFISTA! a pesar de las constantes solicitudes realizadas a los socios implementadores.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Criterio	Conclusiones	Recomendación	Actor
Pertinencia	El fin y el propósito del proyecto forman parte de las prioridades de actuación de las organizaciones socias para el periodo en que se formula y se da inicio a la intervención, siempre en un contexto de concertación y diálogo, que reconoce las dinámicas territoriales, culturales y sociales.	Se recomienda dar continuidad a los procesos de concertación y diálogo a lo largo de todo el ciclo de proyecto, que permita siempre mejorar y fortalecer los procesos y mecanismos de seguimiento y monitoreo.	NRC ACONC PACIFISTA
Pertinencia	El proyecto reconoce las dinámicas territoriales particulares de la región intervenida que le permite tener un alto grado de adaptabilidad frente a situaciones que alteran los tiempos y calidad de las acciones a adelantar.	Es de suma importancia que los instrumentos de planificación sean rigurosos en el establecimiento de protocolos de intervención frente a estas dinámicas territoriales y que, a su vez, determine e identifique adecuadamente los supuestos e hipótesis del proyecto.	
Eficacia	El proyecto logra cumplir eficazmente la primera línea de objetivos, mientras que las métricas del objetivo dos y tres se encuentran dentro de un rango de ejecución aceptable, principalmente por las dificultades en la participación continuada de jóvenes entre 14 a 25 años y en los espacios de réplica. Puntualmente, el proyecto logró que hombres y mujeres jóvenes y jóvenes adultos/as aumentaran su participación en procesos de representación, toma de decisiones y gobierno propio a través del acceso a recursos intelectuales que favorecieron su empoderamiento y su apropiación cultural, decantando en la reconstrucción del tejido social mediante la transformación de conflictos y elementos de autoprotección cimentada en el fortalecimiento de sus estructuras de gobierno propio y en la construcción de planes comunitarios, como la ruta de VBG, para promover la igualdad de género y en las prácticas de comunicación e información. A pesar de contar con grandes logros, aún perviven barreras que mellan la participación tanto de jóvenes como de mujeres para un verdadero fortalecimiento de la organización comunitaria y el fortalecimiento de sus redes externas para la incidencia alineada al reconocimiento de sus derechos étnicos territoriales.	<ul style="list-style-type: none"> Es importante que se continúe fortaleciendo los procesos de vinculación de las y los jóvenes entre 14 a 29 años a los espacios de gobierno propio y de toma de decisiones porque aún siguen enfrentando barreras para su participación. Se recomienda fortalecer las entidades territoriales, órganos de control y a sus funcionarios frente al funcionamiento de las estructuras del gobierno propio para favorecer su reconocimiento y las articulaciones y procesos de incidencia. Las estrategias de comunicación son un elemento fundamental para confrontar la amenaza y persuadir a las personas sobre los hechos violentos o estigmatizantes que están viviendo las poblaciones vulnerables. Es por ello que se recomienda seguir fortaleciendo estas prácticas de comunicación con un enfoque más robusto frente a la generación de propuestas de incidencia para la protección colectiva que tengan un alcance local, nacional e internacional. 	NRC ACONC NRC ACONC PACIFISTA
Eficacia	El proyecto logra hacer una contribución al enfoque de género y al capítulo del enfoque étnico del Acuerdo de Paz, a través de las escuelas de intercambio de experiencias, junto con los procesos de apropiación y construcción subjetiva, las herramientas	<ul style="list-style-type: none"> Continuar con el trabajo con jóvenes para motivar su participación con metodologías y herramientas innovadoras valiéndose de elementos audiovisuales y lúdicos como proyectores, películas, cine en casa, música, para concientizarlos sobre la 	NRC ACONC ACONC

	<p>innovadoras y la línea de base, las cuales resultaron ser elementos clave para potenciar las capacidades en materia de empoderamiento, gobierno propio y participación de las y los titulares de derechos acompañados.</p> <p>No obstante, existen elementos adicionales que pueden potenciar la eficacia del proyecto, los cuales se enmarcan en superar algunas barreras para la participación y afinar procesos metodológicos y logísticos que interfirieron de manera indirecta en la posibilidad de ampliar el impacto del proyecto, específicamente en materia de incidencia para la construcción de paz. Entre las necesidades se identificó: potenciar el interés, mayor planeación y ampliación de convocatorias, socialización de productos y actividades, capacitaciones frecuentes, acciones concretas para la protección y fortalecer capacidades de enlaces para el efecto multiplicador.</p>	<p>importancia de estos espacios en materia de fortalecimiento de redes internas, externas y transformación en el territorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a los espacios etnoeducativos a los niños y niñas para que, desde pequeños, se apropien de la cultura del pueblo negro y de los espacios de gobierno propio. • Para la línea de equidad de género se recomienda motivar aún más la participación de jóvenes y adultos hombres, reforzando y profundizando las temáticas de masculinidades alternativas y temas de autocuidado en el marco de la autoprotección. • Es relevante que se realicen procesos de retroalimentación y socialización de los logros (como la ruta de VBG), productos y ciclos del proyecto con tod@s l@s participantes. Podrán valerse de materiales impresos y/o físicos para sistematizar la experiencia y los productos generados. • Para seguir construyendo paz desde la base es necesario la continuación del fortalecimiento del empoderamiento a través de la profundización de las temáticas de las escuelas, incluyendo la participación política y la protección colectiva que involucra el fortalecimiento de redes internas y externas de los consejos comunitarios. 	<p>ACONC</p> <p>ACONC</p> <p>ACONC</p> <p>NRC</p>
Impacto	<p>La teoría de cambio se gestó dentro de contexto particular, pero logra recoger elementos de suma importancia que determinan una visión integral del proyecto a través, principalmente, de dos espacios de intervención: gestión del conocimiento y estrategias de comunicación como mecanismos de cambio. Sin embargo, no contempla las hipótesis o supuestos que pueden minar la lógica de la secuencia del diseño del proyecto.</p>	<p>La teoría de cambio debe ser dinámica de acuerdo al contexto, considerando no sólo las actividades a realizar para dar cumplimiento a los componentes o resultados, sino que debe hacer visible los mecanismos de cambio o supuestos de proyecto para que efectivamente se den los cambios o impactos esperados.</p>	NRC
Impacto	<p>Son ingentes los impactos en términos de la promoción de nuevos liderazgos de jóvenes y mujeres que por demás afianzan el conocimiento adquirido en temas de VBG y autoprotección, que los empodera para ocupar espacios de decisión y participación dentro de sus comunidades, que a través de la recuperación de conocimiento y prácticas ancestrales se da el relevo generacional.</p>	<p>Dar continuidad a los procesos que se dan en los campos de generación del conocimiento y la comunicación, que evidencia falencia y debilidad en la práctica. Se deben afianzar los espacios de participación que por demás permita la réplica en sus comunidades.</p> <p>Si bien se reconoce que los jóvenes y mujeres han desarrollado habilidades participativas en sus comunidades, se deben abrir más espacios de decisión y participación que permita avanzar en ese relevo generacional</p>	ACONC
Eficiencia	<p>La coordinación interna del proyecto presentó importantes oportunidades de mejora tanto de forma, como de fondo; éstas a su vez han sido las principales dificultades para la correcta ejecución del proyecto, que si bien es cierto logró un nivel adecuado de ejecución, pudo haber</p>	<p>Para futuras implementaciones que conciban la figura del consorcio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda generar protocolos obligantes de ejecución con la anuencia explícita, comprendida en su totalidad y debidamente firmada por parte de las organizaciones socias. 	<p>NRC</p> <p>ACONC</p>

	<p>superado no sólo estos niveles; sino también haber ampliado mucho más su alcance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar generar altas dependencias de ejecución en una sola socia ejecutora, sobre todo si se trata de comunicación con las y los beneficiarios. • Generar espacios de toma de decisiones democráticas en todas las partes, específicamente, en el caso de ACONC, es importante que la ejecución se distribuya entre un equipo de gestión. • Diagnósticos organizacionales previos a la ejecución que prevean vacíos técnicos a nivel de contenido, a nivel administrativo, de personal y procesos de toma de decisiones. • Diagnósticos de viabilidad de la intervención de acuerdo a las expectativas territoriales de los espacios a acompañar. • Priorizar la asociatividad con socios locales, por sobre socios provenientes de territorios poco compatibles con los contextos a intervenir. • Priorizar a su vez la intervención con organizaciones sociales de base y directamente con las y los beneficiarios. • Hacer un balance de eficiencia y posibilidades de ejecución en el caso de considerarse un doble rol entre beneficiarios y ejecutores del proyecto. • Considerar un consenso previo de flexibilización de estándares de calidad y un fortalecimiento en este sentido con las socias ejecutoras. 	<p>NRC</p> <p>NRC</p>
<p>Eficiencia</p>	<p>Los procesos constantes de flexibilización organizacional entre estándares de ejecución opuestos en grandes líneas, representó por un lado un desgaste del personal, retrasos en la ejecución y ejecución del sistema de monitoreo con importantes limitaciones externas para su correcta concreción; y sin embargo, por el otro lado, fueron el hilo conductor e impulsor para la consecución de los resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La flexibilización de los procesos de monitoreo respecto a la verificación, legalización del fondo y forma del proceso es innegociable, en tanto que la transparencia y ética en este proceso está de por medio. Por ello se recomienda generar acuerdos previos vinculantes respecto a la ejecución de estos procesos, diagnósticos técnicos de capacidades previos y fortalecimiento en los vacíos que se hallen. • Si bien es cierto, asumir distintos procesos de flexibilización es una práctica positiva para cualquier proceso social en su camino a la correcta adaptación y acción sin daño, para una ejecución segura e inclusiva; es también importante generar no sólo procesos de evaluaciones intermedias para la información de ejes estratégicos y personal a nivel directivo; sino también, sean procesos participativos, vinculantes y generados desde las bases de intervención para desarrollar realmente acciones correctivas y preventivas de ejecución. • En casos donde la ejecución del proyecto, tenga cronogramas no ejecutados tan preeminentes, es importante, generar espacios de consenso y decisiones conjuntas que impliquen compromisos vinculantes en cada organización, para evitar entre otras cosas, una ejecución acelerada en el último tramo de cualquier proceso. 	<p>NRC</p> <p>ACONC</p>
<p>Eficiencia</p>	<p>El contexto intervenido a nivel organizacional, social, cultural, político y económico ha impreso un alto nivel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda manejar no sólo una matriz de riesgo a nivel de contexto y factores externos, sino también a nivel interno; 	<p>NRC</p> <p>ACONC</p>

	de exigencia en la ejecución del proyecto. Exigencia traducida en tensiones, sobrecarga laboral, incorrecta ejecución del proyecto respecto a la verificación de procesos y cronogramas pactados; así como en desacuerdos constantes respecto a la toma de decisiones entre las partes.	modelos como el PM4R que conciben riesgos de tipo organizacional, de gestión de recursos, y gestión en general; sumamente útiles a la hora de trabajar con organizaciones externas.	
Calidad	La mayoría de las y los beneficiarios manifestaron haber podido brindar sus opiniones acerca del proyecto, recibiendo respuesta y/o retroalimentaciones a sus sugerencias. No obstante, no todos los socios pudieron tener estos espacios con las comunidades en tanto ACONC impuso ciertas restricciones para llevarlos a cabo. Por lo demás, la satisfacción con el proyecto, por parte de las y los participantes, fue alta en tanto que lo encontraron muy útil y necesario para su comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> Seguir potenciando los espacios de retroalimentación y rendición de cuentas de todas las contrapartes ejecutoras de la iniciativa permite guiar el proyecto hacia la consecución efectiva de objetivos y evidenciar debilidades y fortalezas tempranamente para su ágil adecuación. 	ACONC NRC PACIFISTA
Sostenibilidad	A la finalización del proyecto se encuentra un entorno favorable y propicio para dar continuidad al proyecto dando saltos cualitativos en los espacios de participación de los jóvenes y en la construcción de redes amplias de protección para las mujeres en relación a la VBG	<p>Se debe considerar los factores que inciden en el involucramiento en el proyecto de los colectivos beneficiarios que garanticen la sostenibilidad del proyecto en intervenciones futuras:</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar protocolos de comunicación entre los gestores del proyecto y los beneficiarios que irrumpa en las intermediaciones y que garantice que la información llegue en tiempo y calidad a los participantes. Fortalecer los espacios de concertación del diseño y desarrollo del proyecto en todas sus fases. Frente al abordaje de los factores de riesgo se deben crear protocolos únicos del proyecto para hacer frente los mismos y que sean de conocimiento amplio de todos los socios implementadores para crear estrategias conjuntas de mitigación que garanticen la seguridad y protección de los enlaces y beneficiarios del proyecto. Debe existir para cada resultado del proyecto cierres apropiados y documentados que den cuenta, no sólo de los avances del proyecto, los impactos obtenidos sino del futuro de los procesos o bien del cierre definitivo de los mismos. 	NRC ACONC PACIFISTAS