



# Informe Portafolio de reincorporación PNUD Análisis por componente



**PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO  
PNUD**

**Análisis de indicadores por componente**

**Evaluación de final de término del portafolio de reincorporación de PNUD  
en el marco del CDP 2015 -2020**

**Bogotá D.C., 10 de julio 2022**

## Índice

1. Reincorporación comunitaria con enfoque de género y cuidado en el marco del proyecto PBF	2
1.1. Análisis de datos	2
1.2. Hallazgos y conclusiones	3
1.2.1. Pertinencia	5
1.2.2. Eficiencia	6
1.2.3. Eficacia	8
1.2.4. Sostenibilidad	9
1.2.5. Coherencia	11
1.2.6. Sensibilidad al conflicto	11
1.2.7. Efectos catalíticos	13
1.2.8. Género	14
1.3. Recomendaciones	15
1.4. Lecciones aprendidas y buenas prácticas	17
2. Proyectos productivos colectivos aprobados por el CNR en el marco del proyecto reincorporación integral en Entornos productivos y Entornos de paz y reconciliación (MPTF):	20
2.1. Análisis de datos	20
2.2. Hallazgos y conclusiones	24
2.2.1. Pertinencia	25
2.2.2. Eficiencia	27
2.2.3. Eficacia	28
2.2.4. Sostenibilidad	29
2.2.5. Coherencia	31
2.2.6. Sensibilidad al conflicto	31
2.2.7. Efectos catalíticos	32
2.2.8. Género	34
2.3. Recomendaciones	35
2.4. Lecciones aprendidas y buenas prácticas	36
3. Formulación de Proyectos	38
3.1. Análisis de datos	38
3.2. Hallazgos y conclusiones	38
3.2.1. Pertinencia	39
3.2.2. Eficiencia	39
3.2.3. Eficacia	40
3.2.4. Sostenibilidad	41
3.2.5. Coherencia	43
3.2.6. Sensibilidad al conflicto	44
3.2.7. Efectos catalíticos	44
3.2.8. Género	44
3.3. Recomendaciones	45
3.4. Lecciones aprendidas y buenas prácticas	46
4. Fortalecimiento Institucional para la administración, gestión y operación de los AETCR	48
4.1. Análisis de datos	48
4.2. Hallazgos y conclusiones	48
4.2.1. Pertinencia	48
4.2.2. Eficiencia	49
4.2.3. Sostenibilidad	52
4.2.4. Coherencia	53
4.2.5. Sensibilidad al conflicto	54
4.3. Recomendaciones	54
4.4. Lecciones aprendidas y buenas prácticas	55

## Evaluación de final de término del portafolio de reincorporación de PNUD en el marco del CDP 2015 -2020

### Análisis de indicadores por componentes

Atendiendo al objetivo general planteado en los términos de referencia, Cifras y Conceptos llevó a cabo una investigación de corte mixto en la que se aplicaron 21 entrevistas semiestructuradas a donantes, staff de las agencias de Naciones Unidas involucradas en los proyectos, miembros del CNR-Comunes y de la ARN.

Por otro lado, se aplicaron encuestas estructuradas a excombatientes, representantes legales o voceros de las cooperativas y miembros de la comunidad para un total de 681 encuestas recolectadas. Por último, se revisaron 55 documentos facilitados por PNUD como se presenta a continuación:

**Tabla 1. Diseño metodológico**

Componente	Técnica	Fuente de información	Cantidad
Revisión documental	Revisión y validación de los documentos relevantes para el proyecto		55
Cualitativo	Entrevistas	PNUD - OIM - UNICEF - ONU Mujeres - Comunes - ARN - Embajada de Noruega - Misión de verificación - MPTF - PBF	24
Cuantitativo PBF	Encuestas	Representantes formas asociativas	9
		Excombatientes	186
		Comunidad	54
Cuantitativo MPTF	Encuestas	Representantes formas asociativas	28
		Excombatientes	404

Fuente: elaboración propia

Tras el levantamiento de información, se llevó a cabo un proceso de triangulación de la información que permitió hacer un análisis integra de los hallazgos. A continuación se presenta un análisis de indicadores para los cuatro proyectos evaluados.

## 1. Reincorporación comunitaria con enfoque de género y cuidado en el marco del proyecto PBF: Estrategia de reincorporación socioeconómica de excombatientes de las Farc-EP con enfoque comunitario, de género, étnico y poblacional.

Fortalecimiento de las iniciativas de reincorporación socioeconómica vinculadas a las comunidades receptoras en 15 territorios priorizados. Articulación de acciones orientadas a las familias, cuidadores, niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

Donante: Fondo para la Consolidación de la Paz de las Naciones Unidas - PBF

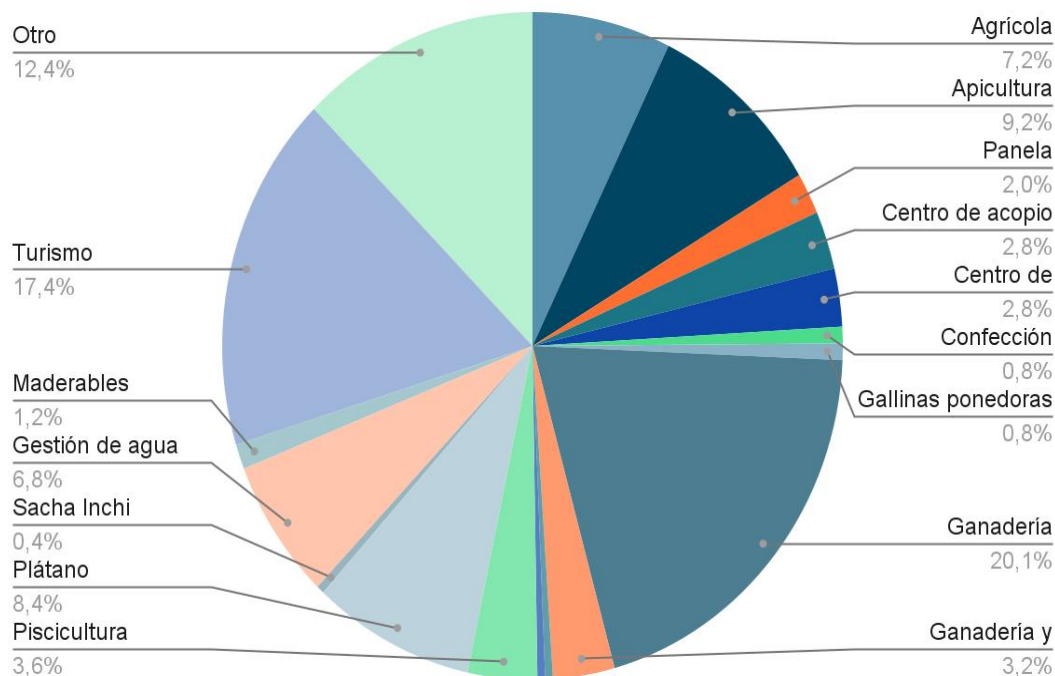
Implementadores: PNUD, UNICEF, ONU Mujeres

Periodo de ejecución: diciembre de 2018 - septiembre 2021

### 1.1. Análisis de datos

Para el análisis de información de este componente, se tuvieron en cuenta las entrevistas, así como las encuestas aplicadas a 15 proyectos productivos alcanzando una muestra total de 249 encuestas realizadas para el cierre de campo. De estos proyectos visitados, 2 corresponden a asociaciones y 13 a multiactivas y se dedican a las siguientes actividades:

**Gráfica 1. Líneas de proyecto encuestado para el componente PBF**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta

Durante la operación en campo, se presentaron problemas de seguridad que no permitieron el desplazamiento del personal de Cifras y Conceptos al territorio. Estas situaciones también generaron desconfianza y temor por parte de algunos beneficiarios quienes desistieron de participar, así como dispersión de la muestra fuera de los AETCR generando que el número de personas en los espacios no correspondiera al total de la muestra esperada. A continuación se presenta un balance de los operativos en campo:

**Tabla 2. Reporte de incidencia en campo PBF**

Departamento	Municipio	Muestra esperada	Muestra Obtenida	Método de recolección	Observaciones
Antioquia	Anorí	33	-		No hubo articulación con el AETCR
Antioquia	Dabeiba	32	38	Presencial	
La Guajira	Fonseca	23	20	Presencial	
Meta	Mesetas	42	24	Presencial	
Tolima	Icononzo	68	38	Presencial	
Arauca	Arauquita	57	6	Telefónico	Campo cancelado por seguridad
Caquetá	La Montañita	64	23	Presencial	
Caquetá	San Vicente del Caguán	64	41	Presencial	
Cauca	Miranda	36	8	Telefónico	Operativo telefónico afectado por temor de los participantes y base incompleta
Cauca	Patía	35	8	Telefónico	Operativo telefónico afectado por temor de los participantes y base incompleta
Guaviare	San José	30	-		Campo cancelado por seguridad
Meta	La Macarena	42	29	Presencial	Se realizó en El Doncello por reubicación de los beneficiarios
Meta	Vistahermosa	41	8	Telefónico	Operativo telefónico afectado por temor de los participantes y base incompleta
Putumayo	Orito	12	6	Presencial	
Tolima	Planadas	58	-		Campo cancelado por seguridad
<b>Total</b>			<b>249</b>		

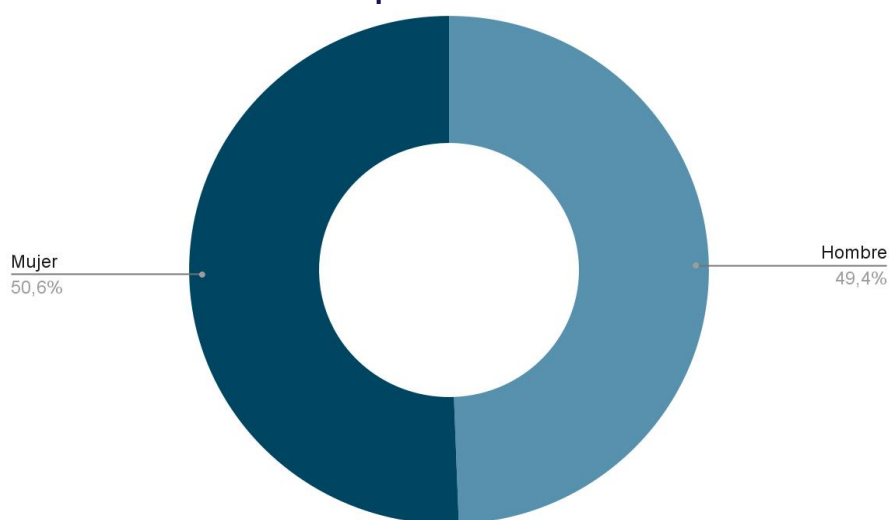
## 1.2. Hallazgos y conclusiones

Según el documento de proyecto de PBF, el proyecto se enmarca en la implementación del Acuerdo de Paz y durante el proceso de formulación, “la propuesta fue concebida y diseñada de manera colaborativa entre las Naciones Unidas (Misión de Verificación, Oficina

del Coordinador Residente, PNUD, UNICEF y ONU Mujeres), el Gobierno de Colombia (la Oficina del Alto Consejero para el Postconflicto y la Agencia de Reincorporación y Normalización (ARN) y representantes del componente Farc-EP del Consejo Nacional de Reincorporación (CNR)<sup>1</sup>” lo cual ya pone en evidencia un relacionamiento entre actores que robustecería la intervención.

Para este componente se encuestaron miembros de las comunidades de acogida, excombatientes y una categoría de representantes legales o voceros de los proyectos productivos que hacen parte de la intervención. A este respecto se encuentra que 3,6% de los encuestados son voceros de las entidades, 74,7% son excombatientes y 21,7% son miembros de la comunidad de acogida. Respecto a la distribución por sexo del total de los encuestados se tiene la representación evidente en la siguiente gráfica:

**Gráfica 2. Distribución por sexo de los encuestados PBF**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta

Esta representación de las encuestas guarda coherencia con las cifras de intervención del proyecto entendiendo que en el universo de la intervención también se tiene una participación más alta de mujeres sin que esta diferencia sea estadísticamente representativa. A este respecto es importante destacar que una de las grandes apuestas del componente es el trabajo con enfoque de género y en economía del cuidado dando como resultado un legado que fue aprovechado por otros componentes de la cartera como se explicará más adelante.

Sobre la distribución etárea, se tiene que hay un 35,7% de los encuestados que tienen de 36 a 45 años y un 29,7% de encuestados que tienen de 26 a 35 años siendo estas las franjas etáreas con mayor participación, lo que guarda una relación directa con las edades con mayor participación en el sector productivo.

A continuación se presentan los hallazgos más relevantes por cada uno de los criterios de evaluación:

<sup>1</sup> Información recuperada del documento de proyecto facilitado por el PNUD para el desarrollo de la consultoría



### 1.2.1. Pertinencia

Frente a la capacidad que tuvo el PNUD para dar respuesta a las necesidades identificadas en las actividades realizadas en el marco del proyecto de PBF, se destaca la adecuada organización de los recursos, la generación de confianza y la participación activa por parte de los y las excombatientes así como de las comunidades aledañas lo que se tradujo en percepciones como las que se presentan a continuación:

**Tabla 3. ¿En una escala de 1 a 6 donde 1 es Muy Mala y 6 Muy Buena ¿Cómo califica los siguientes aspectos que le han brindado por su participación en el proyecto?**

	Muy mala	2	3	4	5	Muy buena
<b>Capacitaciones y asesoría técnica</b>	2,8%	5,6%	23,3%	28,9%	24,5%	13,3%
<b>Acompañamiento a lo largo del proyecto</b>	2,4%	5,6%	19,7%	26,9%	27,7%	15,7%
<b>Mejoras en el sistema productivo</b>	4%	9,2%	22,5%	23,3%	27,7%	11,2%
<b>Herramientas para solucionar dificultades del proyecto</b>	4,4%	9,2%	18,5%	33,3%	24,1%	8,4%

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 2, la mayoría porcentual en los valores más altos de la escala da cuenta de una percepción positiva sobre la capacitación y asesoría técnica recibida (66,7%), el acompañamiento a lo largo del proyecto (70,3%), las mejoras en el sistema productivo (62,2%) y las herramientas para solucionar dificultades en el proyecto (65,8%). Sin embargo, vale la pena mencionar que en los componentes de capacitaciones y asesoría técnica así como de mejoras en el sistema productivo hay un porcentaje importante de personas que consideran que estos servicios no han sido buenos.

Esto se puede explicar teniendo en cuenta aspectos mencionados por los y las encuestadas quienes han mencionado que si bien los componentes de formación han sido fundamentales a la hora de la implementación del proyecto, aún hay un componente de fortalecimiento de capacidades por trabajar con los beneficiarios en lo que respecta a temas financieros y administrativos. De trabajarse este aspecto, podría disminuir la sensación de dependencia de las agencias implementadoras por parte de los y las excombatientes y demás personas trabajando en los proyectos productivos ya que algunos de los aspectos relevantes del acompañamiento, como es la asesoría y acompañamiento administrativo, podría ser cubierto por los mismos beneficiarios.

Otro de los componentes clave de la pertinencia tiene que ver con la capacidad que tuvo el PNUD para leer el contexto y adaptar las intervenciones al mismo:

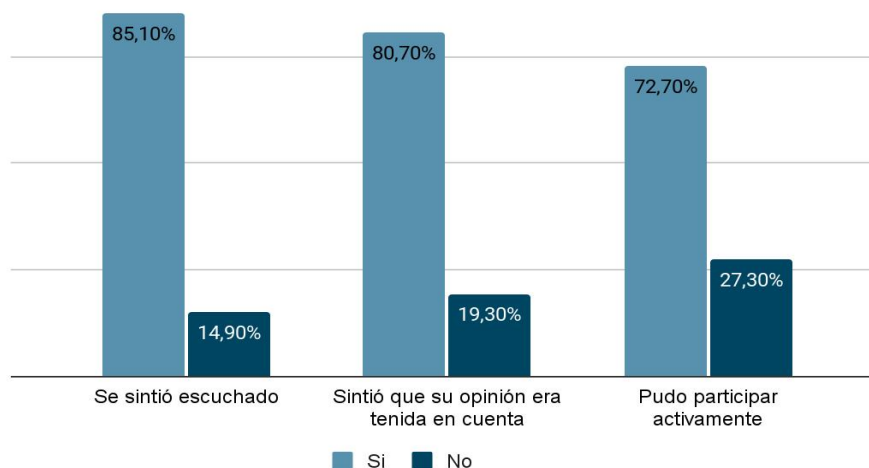
*“(…) en ese sentido no tenía muchísima experiencia de trabajo en Colombia y tuvo que construirla y adaptarse un poquito al concepto que deriva del acuerdo, veo que lo hizo bastante bien, lo hicimos, y lo sigue haciendo de manera bastante efectiva, como lección aprendida tal vez podríamos decir que ha sabido llenar algunos vacíos en relación sobre todo a la parte de arranque de la parte de reincorporación cuando todavía no era tan fácil*



*definir los mecanismos para iniciar la fase de implementación, creo que necesitaban alguien que ayudara en el proceso de formulación, de implementación de los proyectos productivos y en ese sentido creo que el rol del PNUD ha sido esencial”<sup>2</sup>*

Esta flexibilidad impactó positivamente en la percepción de mejoría por parte de los participantes, el **64% de los y las encuestadas mencionaron que después del acompañamiento que ha brindado PNUD su proyecto mejoró y el 85,8% mencionó que califica la intervención de PNUD como buena**. Otro impacto positivo tiene que ver con la percepción de escucha y participación activa sobre lo que se encontró en las encuestas que:

**Gráfico 3. Durante la gestión e implementación del proyecto el encuestado:**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta

Es así como esta respuesta técnica y flexible para con las necesidades de los proyectos se constituye sin duda como una buena práctica tanto del componente como de la cartera de proyectos implementada por el PNUD.

### 1.2.2. Eficiencia

Con respecto a la capacidad que tuvo el PNUD de cumplir las metas con los recursos asignados, se tiene que para mayo de 2021, los proyectos productivos apoyados representaban un total de 1.031 beneficiarios con un 43% de participación de mujeres, un número importante que da cuenta de los esfuerzos del proyecto de PBF para incorporar a esta población, aún más si se tiene en cuenta que el número de mujeres excombatientes es menor al 30%. Respecto a los niños, niñas y adolescentes que participan en actividades de cuidado integral se tiene que 452 beneficiarios y 328 mujeres participando de pilotos de cuidado, un 70% del total de mujeres beneficiarias<sup>3</sup>.

Este último número es muy interesante ya que da cuenta de una alta receptividad de esta población para participar en las actividades de cuidado que sin duda resultan ser unas de las más relevantes del proyecto.

<sup>2</sup> Verbalización extraída de un ejercicio de entrevista a staff de Naciones Unidas

<sup>3</sup> Información recuperada de los informes de monitoreo facilitados por el PNUD

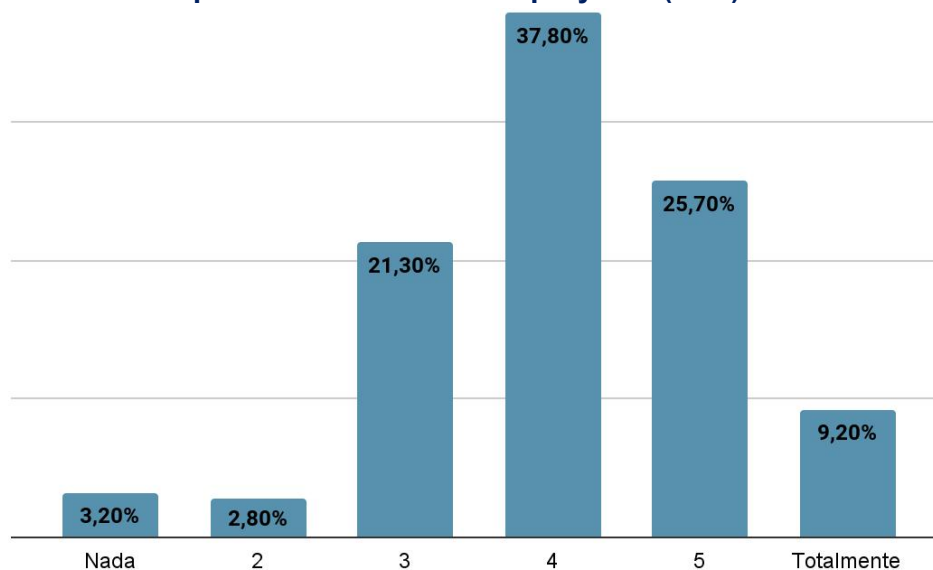
Uno de los aspectos destacados en el desarrollo de las entrevistas tiene que ver con la experiencia del PNUD y la relevancia que esta tiene en la eficiencia de la destinación y utilización de los recursos como se puede ver a continuación:

*“esa conexión entre lo técnico y el uso adecuado(sic) de los recursos les permite incluso ser eficientes en un contexto tan difícil como fue en el que se implementó este proyecto”<sup>4</sup>.*

Una oportunidad de mejora en este sentido, tanto para los entrevistados miembros de organizaciones como la percepción de la comunidad, tiene que ver con el peso porcentual que tiene el gasto burocrático y administrativo comparado con la destinación final de los recursos financieros en el territorio. Según algunos de los entrevistados, una percepción de destinación de dineros muy alta en temas administrativos en gastos de talento humano repercute negativamente en la confianza de los beneficiarios y los donantes. Por otro lado, se pudo establecer que una mejor coordinación interagencial podría aumentar esta percepción de eficiencia al llevarse a cabo la ejecución de recursos de manera más cohesionada.

Respecto a la calificación que dan los actores a la forma como se organizaron y manejaron los recursos, resulta interesante que la calificación obtenida por parte de los beneficiarios de PBF tiene altos niveles de aceptación. Esto indica que, la conexión que resaltan los actores entrevistados entre el acompañamiento técnico y el uso adecuado de los recursos, generó un desarrollo que proporcionó la ejecución a fondo de las actividades establecidas de una manera oportuna y resiliente.

**Gráfica 4. En una escala de 1 a 6, siendo 1 la calificación más baja y 6 la más alta ¿Cómo califica la inversión de los recursos económicos o insumos que ha recibido para el desarrollo de su proyecto (PBF)?**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta

En los distintos momentos de la evaluación se ha destacado una destinación eficiente de los recursos, lo que impacta positivamente en la aceptación de PBF. Sobre esto, se encontró

<sup>4</sup> Verbalización extraída de un ejercicio de entrevista a donante

que 73% de las personas encuestadas consideró que se dio una adecuada distribución de recursos económicos para temas de talento humano y 77% considera lo mismo respecto al recurso destinado a insumos. Sin embargo, se hace pertinente mencionar que en el proceso de entrevistas, miembros externos a Naciones Unidas mencionaron que la destinación presupuestal es muy alta para gastos burocráticos constituyéndose esto como una oportunidad de mejora.

### 1.2.3. Eficacia

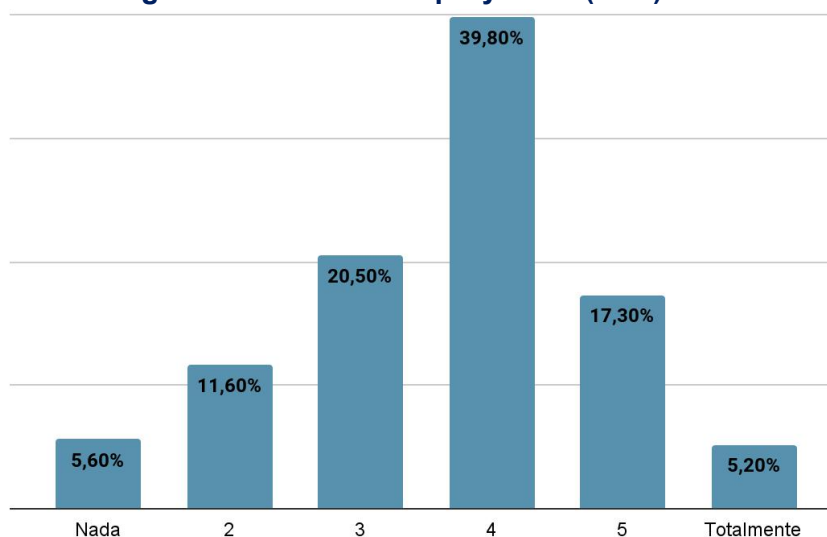
En términos de eficacia, los entrevistados coinciden en que se cumplieron los objetivos del proyecto PBF y que además se generaron aprendizajes en el proceso como en el caso que se presenta a continuación:

*“hubo inversión directa de acciones y de beneficios directos de la población excombatiente, que creo que también fue un aprendizaje de la forma de trabajar con Farc-EP ¿No?, que es esa necesidad y demanda concreta que siempre tienen de tangibles, y de ser ellos una voz participante para la consulta, o sea no son beneficiarios, son participantes del proceso”<sup>5</sup>*

Es de resaltar frente a esto que para identificar la mejor forma de trabajar con la población objetivo, fue necesario desarrollar primero una estrategia de trabajo interagencial con el fin de lograr tiempos y metodologías de trabajo complementarias, aportando así en conjunto al cumplimiento de metas de todas las agencias. A este respecto, se encontró en las encuestas que 64,3% de las personas encuestadas consideran que los actores que se encuentran participando en los proyectos están articulados.

En lo que respecta a las metas de los proyectos productivos, se preguntó a los participantes de las encuestas en qué medida se cumplieron los objetivos del proyecto encontrando la siguiente información:

**Gráfica 5. En una escala de 1 a 6 donde 1 es nada y 6 totalmente ¿En qué medida se lograron las metas del proyecto? (PBF)**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta

<sup>5</sup> Verbalización extraída de un ejercicio de entrevista a staff Naciones Unidas

Como se muestra en la gráfica 4, un alto porcentaje de personas considera que se lograron las metas del proyecto en buena medida. Respecto a las metas que no se consiguieron es válido considerar opiniones como la que se presenta a continuación:

*“hay proyectos en donde sí se logró realizar todo, otros no, yo creo que hay varias razones (...) creo que tenemos que trabajar más profundamente en la tecnología y en las acciones y en las actividades que se deban plantear para poder alcanzar las acciones propias del proyecto, contar con un plan de asistencia que tenga muy claras cuáles son las actividades de lo organizacional en función del producto, del proyecto como tal, de la línea productiva como tal y luego el proceso de comercialización; básicamente pues porque en territorio hubo también unas dificultades”<sup>6</sup>.*

Se puede concluir entonces, que si bien hay un buen nivel de satisfacción respecto al cumplimiento de metas, es importante fortalecer modelos que permitan tener en cuenta las particularidades de los territorios para la implementación de los proyectos y para el proceso de seguimiento. Por último, en este punto es fundamental mencionar que la implementación de los proyectos se vio afectada en gran medida por externalidades como la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia de la Covid-19, los problemas de orden público en los territorios y amenazas directas contra la vida de excombatientes.

#### **1.2.4. Sostenibilidad**

Como resultados de la intervención, los actores entrevistados mencionan que su mayor preocupación tiene que ver con la sostenibilidad de los proyectos y de los entornos productivos a largo plazo. Aunque los actores consultados hacen la salvedad que en la etapa de formulación hizo falta énfasis en el proceso de concertación para que los proyectos tuvieran clara una proyección a futuro y un impacto de más rápido alcance. Es de aclarar que este proceso de concertación y acompañamiento se dio una vez los proyectos estaban en fase de implementación.

*“..Lo que pasa después de estos 12 meses, todavía es un gran reto a trabajar en este tipo de proyectos, sobre todo para que los beneficiarios no se sientan abandonados, sino que sientan que realmente tienen la capacidad para continuar solos.”<sup>7</sup>*

Sobre esta percepción de “continuar solos” a la que hace referencia la verbalización anterior, si bien se considera que la asistencia técnica ofrecida por PNUD fue de utilidad para los agentes en el proceso de reincorporación y se realizó un esfuerzo considerable en el proceso de reconciliación el cual se puede evidenciar en el número de casos de proyectos productivos exitosos donde la comunidad se vio involucrada, existe una preocupación latente por la sostenibilidad de estos en el tiempo una vez la intervención de cooperación internacional haya finalizado.

A este respecto, el levantamiento de información cualitativa encontró que a los miembros de agencias de Naciones Unidas y de ARN les preocupa una culminación de la intervención de

<sup>6</sup> Verbalización extraída de un ejercicio de entrevista a ARN

<sup>7</sup> Verbalización extraída de un ejercicio de entrevista a staff Naciones Unidas

cooperación por el acompañamiento técnico que esta representa, mientras que a Comunes le preocupa la sostenibilidad en términos financieros.

Sobre la percepción de sostenibilidad de los beneficiarios, se tiene la siguiente información:

**Tabla 4. Percepción de crecimiento y sostenibilidad**

	Si	No
¿Los beneficios obtenidos por el desarrollo del proyecto se mantendrán en el tiempo?	87,6%	12,4%
¿El proyecto implementado tiene posibilidad de continuar a futuro?	87,6%	12,4%
¿Podrá asumir el mantenimiento del proyecto sin el acompañamiento de un tercero?	65,7%	32,5%
¿Existió algún riesgo (económico, ambiental, jurídico, técnico, logístico) que pusiera en peligro la sostenibilidad (Continuidad) del proyecto?	30,5%	69,5%

Fuente: elaboración propia

Como se evidencia en la tabla 4, hay un 65,7% de personas que afirman poder asumir el mantenimiento de su proyecto sin el acompañamiento de un tercero y un 87,6% manifiesta que el proyecto implementado tiene posibilidades de continuar a futuro.

Profundizando sobre el tema, se encontró que aunque la mayoría de los actores encuestados expresa tener **un 77% de expectativa positiva de crecimiento del proyecto productivo para el caso de PBF, el 90,8% de los encuestados para este componente no ha pensado en una financiación diferente a la que en este momento cuenta su proyecto**, siendo este aspecto de especial relevancia teniendo en cuenta hallazgos como los que se mencionan a continuación:

*“No hay más proyección más allá, si bien hay iniciativas que vienen andando, lo cierto es que aún no hay una claridad sobre cuáles son los puntos de equilibrio de esas iniciativas”<sup>8</sup>*

Contrastando la información cuantitativa con los hallazgos de las entrevistas, es válido afirmar que si bien hay reservas sobre la continuidad de los proyectos productivos si no se continúa con el acompañamiento tanto técnico como económico por parte de cooperación internacional, los encuestados consideran que pueden asumir el mantenimiento de su proyecto por lo que una recomendación pertinente es llevar a cabo procesos de identificación y apropiación de los puntos de equilibrio con el fin de identificar necesidades de gestión de recursos cuando el caso así lo amerite.

Por otro lado se hizo evidente que uno de los objetivos era que las y los reincorporados emplearan su tiempo en diferentes labores en el corto plazo por lo que la sostenibilidad fue una preocupación que se fue incorporando con los avances del proyecto.

*“Lo que más interesaba es que los excombatientes tuvieran algo que hacer, entonces hay muchos de estos proyectos, digamos que la primera preocupación no era que fueran los mejores exportadores de leche, de café o de lo que estaban haciendo sino que los mantuviera ocupados, ahora ya después de tantos años, después de 5 años hay*

<sup>8</sup> Verbalización extraída de un ejercicio de entrevista a Comunes

*emprendimientos super exitosos (...) hay otros que no son tan exitosos, es un poco de las lecciones aprendidas”<sup>9</sup>*

Finalmente, se tiene que por razones geográficas y de salida al mercado que se mencionaron anteriormente, es necesario llevar a cabo procesos de acompañamiento y tránsito a la gestión de proyectos de manera autónoma una vez se contemple el cierre total del portafolio de reincorporación.

### 1.2.5. Coherencia

En cuanto a la interlocución entre las diferentes agencias y actores involucrados, es importante establecer que en una primera medida, la estrategia implementada por parte del PNUD dejó como resultado una relación lógica y armónica entre las partes que permitió en esencia generar resultados relevantes. En este punto, se destaca la articulación entre UNICEF, ONU Mujeres y PNUD como agencias implementadoras así como la participación de ARN, las comunidades aledañas y los y las excombatientes en los procesos de toma de decisión:

*“este proyecto tuvo participación desde la escala local, los comités de impulso, que era como se denominaban hasta el comité técnico, y el comité electivo, en cada una de las instancias, se tiene participación y yo creo que esto sin duda permitió que el proceso fuera participativo, tuviera coherencia entre lo formulado y lo ejecutado, cierto, pero además también se pudiera hacer un ejercicio de seguimiento muy juicioso”<sup>10</sup>*

Respecto a la coherencia percibida por parte de las personas encuestadas, se encontró que en un **84% los actores encuestados consideraron que la información transmitida por parte del PNUD fue clara y 79,5% considera que también ha sido clara la forma en que PNUD se ha alineado con los objetivos del proyecto.**

Respecto a los objetivos del componente así como de los demás proyectos del portafolio es pertinente hacer mención al enfoque de género y cuidado liderado por UNICEF y ONU Mujeres en coordinación con PNUD en PBF, que dejó un legado importante en materia de gestión de conocimiento y en el cambio de percepciones y actitudes por parte de los beneficiarios sobre lo que se profundizará más adelante.

Uno de los aspectos clave a este respecto y que da mayor cuenta de la coherencia del proyecto y su articulación con los demás componentes de la cartera tiene que ver con la armonía que hay entre los documentos de proyecto, los ejercicios de rendición de cuentas y finalmente lo encontrado en la evaluación.

### 1.2.6. Sensibilidad al conflicto

En cuanto a la sensibilidad al conflicto, uno de los aspectos más importantes es el hecho de que, los actores entrevistados resaltan que existe una motivación amplia por parte de todas

---

<sup>9</sup> Verbalización extraída de un ejercicio de entrevista a staff Naciones Unidas

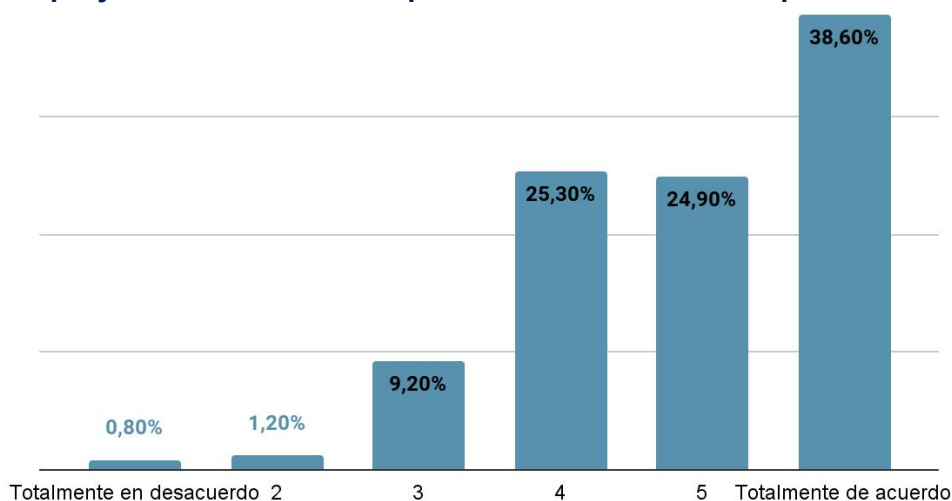
<sup>10</sup> Verbalización extraída de un ejercicio de entrevista a Comunes

las partes involucradas en participar activamente durante el proceso de reincorporación aunque se pudo haber trabajado de una forma más activa:

*“nosotros intentamos hacer un como una identificación de porque paso eso en una zona específica, no sé si tal vez debamos hacerlo mejor o hacerlo más ampliamente, pero si intentamos integrar dentro de la formulación como una identificación de por qué, porque se dieron esos conflictos y también por que se dio el acuerdo y en el marco de eso como estamos haciendo los proyectos productivos, tal vez sea una de las cosas que tengamos que ampliar o fortalecer”<sup>11</sup>*

Sobre la relación entre la implementación de los proyectos comunitarios y los aportes de estos a la construcción de paz se encontró lo siguiente:

**Gráfica 6. ¿Qué tan de acuerdo está usted con que la implementación de estos proyectos comunitarios aporta a la construcción de paz?**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta

Como se puede ver en la gráfica 5, el 88,8% de los encuestados tiene una percepción positiva sobre la relación que tienen los proyectos productivos con la construcción de paz. Si bien estas cifras resultan alentadoras, debe constituirse como un reto mayor para los actores involucrados en los procesos de reincorporación y reconciliación entendiendo que la vida y la integridad de los y las excombatientes se ha visto amenazado y que el orden público en el país se constituye como un factor externo determinante para la continuidad de los proyectos productivos:

*“ahí siempre tuvimos como restricción para la entrada, porque era como la comunidad muy dividida, en fin, ahí por ejemplo; entonces para mencionarte algunos elementos en donde descriptivamente pues el contexto de pandemia y el contexto de la presencia también de disidencias y buen en fin, y las posibilidades de actuación en territorio pues se ven limitada”<sup>12</sup>*

Respecto al rol de las agencias de Naciones Unidas en la sostenibilidad al conflicto, se encontró a lo largo de la consultoría que la presencia de las misiones en los territorios media de cierta manera en la reescalada de la violencia y se perciben como actores de seguridad y protección en las comunidades. En este mismo sentido y de cara a las estrategias de reconciliación, se

<sup>11</sup> Verbalización extraída de un ejercicio de entrevista a staff Naciones Unidas

<sup>12</sup> Verbalización extraída de un ejercicio de entrevista a staff Naciones Unidas



destacan las estrategias de promoción de desestigmatización a la población excombatiente en los territorios y que fueron identificadas a lo largo del proceso de levantamiento de información.

### 1.2.7. Efectos catalíticos

Una de las garantías para la sostenibilidad de los proyectos, según los actores alrededor de los mismos, tiene que ver con la articulación de estos con planes y programas de alcance local y nacional y alianzas estratégicas que permitan la potencialización del desarrollo de los proyectos y la transmisión de aprendizajes significativos para la replicabilidad y el ajuste de los proyectos a las realidades de los distintos contextos lo que resultó siendo de especial interés para los actores entrevistados:

*“yo creo que ese efecto catalítico se requiere sobre la sostenibilidad de las iniciativas y a partir de esas prioridades comunitarias y territoriales”<sup>13</sup>*

Por otro lado, se encontró también que hay un interés especial en que las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de los proyectos den como resultado ejercicios de innovación.

*“lo catalítico (...) es poner también las cosas en marcha, es poder poner ideas en función, expectativas y funcionamiento y en qué el ver eso también que oportunidades van abriendo”<sup>14</sup>*

Esto coincide con lo señalado por las personas participantes de las encuestas que en un **83,5% consideran que el proyecto puede generar nuevas alternativas de negocio.**

Uno de los aspectos más interesantes encontrados sobre esta categoría, tiene que ver con la educación como efecto catalítico de la asistencia técnica en temas administrativos y de gestión de proyectos:

*“Muchas personas en procesos de reincorporación o comunidad se han inclinado por ejemplo a estudiar contaduría para hacerse cargo del área administrativa de su cooperativa, de su proyecto cooperativo, eso es muy bueno, igual que en la parte productiva, entonces no, que entonces yo quiero ser agrónomo para no pagarle a un tercero sino, o hacerlo directamente en mi proyecto.”<sup>15</sup>*

Finalmente, se ha encontrado que teniendo en cuenta las particularidades del proyecto como la relación con las comunidades aledañas y los presupuestos de género y cuidado, los efectos catalíticos del proyecto son la destinación de recursos por parte de nuevos donantes, la consolidación de un portafolio de reincorporación y la posibilidad de replicar iniciativas similares en nuevos procesos como una eventual desmovilización por parte de los integrantes de la guerrilla del ELN o estrategias de integración con otras poblaciones.

---

<sup>13</sup> Verbalización extraída de un ejercicio de entrevista a Comunes

<sup>14</sup> Verbalización extraída de un ejercicio de entrevista a staff Naciones Unidas

<sup>15</sup> Verbalización extraída de un ejercicio de entrevista a staff Naciones Unidas

### 1.2.8. Género

Según los documentos de proyecto proporcionados por el PNUD para el desarrollo de la consultoría, uno de los resultados del proyecto propone mayores ingresos y mayor sostenibilidad en los proyectos de hombres y mujeres excombatientes. De acuerdo al PBF project document “este resultado se logrará gracias a la financiación de requerimientos prioritarios para cada iniciativa focalizada, el fortalecimiento de capacidades técnicas, de gestión, comercial y organizacional, asegurando una inclusión debida de los enfoques diferenciales y de género, con la participación de excombatientes, comunidades de acogida, y aliados institucionales y privados”<sup>16</sup>. Para lograr estos resultados diferenciales en materia de género y cuidado, se contó con ONU Mujeres y UNICEF, en coordinación con PNUD como implementadores.

Estas dos agencias junto con el PNUD, se encargaron de la transversalización para promover la equidad de género y la inclusión de las mujeres en las dinámicas de emprendimiento comercial, participación comunitaria e incidencia.

Uno de los fenómenos identificados en los AETCR fue un aumento en las tasas de natalidad, lo que llevó a que las mujeres asumieran las cargas de cuidado de estos infantes y sus grupos familiares, entorpeciendo su ejercicio de liderazgo y participación en los proyectos productivos: “*Algo muy curioso es que cuando llegaron a los Espacios se esperaba de ellas que fueran una típica madre cuidadora cuando ellas eran mujeres fuertes, tenaces, que venían del monte..*”<sup>17</sup>.

Un aspecto que profundiza estas cargas es la imposibilidad de acceso a lugares de cuidado para los niños y las niñas por la distancia en que se encuentran los espacios de reincorporación respecto a los centros poblados. Así pues, el esfuerzo por superar esta brecha es tal vez una de las estrategias con mayor éxito en los AETCR llegando a incorporar incluso a menores de las comunidades aledañas en algunos espacios. Adicional a esto, se tiene que en varios espacios se han logrado acuerdos de operación por fuera del proyecto y con apoyo del ICBF, garantizando así su autonomía a futuro.

Durante el análisis de información, fue posible identificar que si bien la estructura organizativa de las Farc-EP era vertical, había acciones prevalentes donde el rol de la mujer quedaba relegado a las decisiones masculinas y situaciones donde se podían reproducir estigmatizaciones y comportamientos asociados a los roles de género tradicionales.

En respuesta de esto y en el marco de una estrategia de empoderamiento, las mujeres de las Farc-EP construyeron su propia Estrategia Integral de Reintegración participativa lo que se constituyó como un elemento clave para la puesta en marcha del proyecto.

De esta manera, se desarrollaron talleres para atender desde un enfoque psicosocial las necesidades de promover espacios de igualdad de género, dialogando con las comunidades sobre nuevos códigos sociales para la inclusión de diversas opiniones y liderazgos. En un segundo enfoque, el componente de cuidado integral para niños y niñas

---

<sup>16</sup> Recuperado del PBF document project

<sup>17</sup> Verbalización recuperada de una entrevista con equipo ONU

permite impactar (i) los espacios protectores y de desarrollo para la infancia e (ii) incentivar el rol de los hombres en la atención de niños y niñas y la participación activa en las labores del cuidado. Adicional a esto, se pudo identificar en la revisión de documentos entregados por PNUD la puesta en marcha de acciones concretas en tres dimensiones:

1. Análisis y promoción de sistemas del cuidado para **reconocimiento** del trabajo del cuidado
2. Análisis y promoción de sistemas del cuidado para la **reducción** del trabajo del cuidado
3. Análisis y promoción de sistemas del cuidado para la **redistribución** del trabajo del cuidado

Teniendo en cuenta estos esfuerzos y el énfasis que dio el proyecto a temas de cuidado, se incluyó un componente de género en el levantamiento de información encontrando una similitud importante en las percepciones que ahora tienen hombres y mujeres frente a la distribución del cuidado y los roles que pueden llegar a tener hombres y mujeres en la toma de decisiones como se ve a continuación:

**Tabla 5. Percepciones en materia de género**

¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo que para garantizar la participación equitativa en el proceso de reincorporación socioeconómica se requiere?				
		De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En Desacuerdo
Replantear el rol del hombre en las relaciones del hogar	Mujeres	81,7%%	15%	3,1%
	Hombres	86,9%	7,3%	5,6%
La mujer tenga capacidad de tomar decisiones fuera del hogar	Mujeres	87,3%	7,9%	4,7%
	Hombres	89,4%	7,3%	3,2%
La mujer puede participar en iniciativas colectivas y en la toma de decisiones políticas	Mujeres	86,5%	12,6%	0,7%
	Hombres	88,6%	8,9%	2,4%
Promover la independencia económica de la mujer	Mujeres	84,9%	11,9%	3,1%
	Hombres	86,1%	13%	0,8%

Fuente: elaboración propia

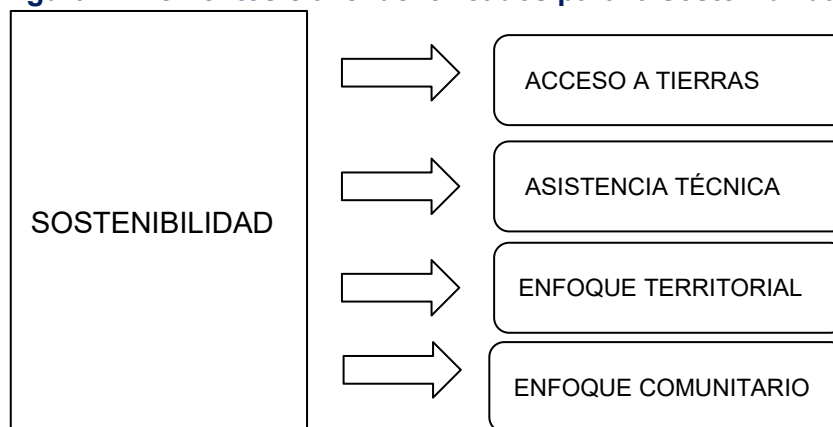
Finalmente, es importante tener en cuenta que así como debe pensarse la sostenibilidad de los proyectos en términos financieros, se debe contemplar que las actitudes y acciones cotidianas que llevan a la promoción de las masculinidades diversas deben trascender no solo a los proyectos sino también a las comunidades aledañas. Que esto pase, se traduciría en dejar capacidades instaladas y legado en los lugares donde los proyectos han sido implementados, lo que en efecto ha pasado en proyectos como los del Fondo Multidonante y que se trabajarán más adelante en el informe.

### 1.3. Recomendaciones

Como resultado del análisis de la información y la identificación de brechas y oportunidades de mejora, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Respecto a la puesta en marcha de los procesos, si bien se destaca la planeación y las rutas de alistamiento, **se recomienda reconciliar y alinear los tiempos entre las agencias de Naciones Unidas que trabajarán en el territorio**. Esto con el fin de que las contrataciones y llegadas a territorio coincidan en el tiempo, permitiendo la ejecución y puesta en marcha de los procesos en paralelo e impactando positivamente los niveles de confianza en la población objetivo y en los donantes. Esto también permitirá ser más eficientes en los espacios de concertación y llegar como un equipo cohesionado en los espacios de articulación entre actores ajenos al sistema de Naciones Unidas como es el caso de la ARN.
  
2. Por otro lado y entendiendo la sostenibilidad como uno de los retos de mayor relevancia, es posible establecer que una acción a adelantar en este tema es **promover y acompañar metodológicamente unos ejercicios de autodiagnóstico de los proyectos productivos** que permitan despejar las dudas respecto a la capacidad de continuar sin ayuda de terceros y las dificultades para identificar estrategias para la diversificación de los ingresos.
  
3. En este sentido y basados en los hallazgos de la fase de recolección cualitativa así como buenas prácticas identificadas en proyectos exitosos, **se considera importante que los miembros de las cooperativas sientan que cuentan con la capacidad para continuar solos (entendiendo “solos” como la ausencia de intervención técnica y financiera de cooperación internacional para la puesta en marcha de los proyectos)**, para lo que se encontraron los siguientes elementos clave:

**Figura 1. Elementos clave identificados para la sostenibilidad**



Fuente: elaboración propia

Según los hallazgos, estos elementos permitirán que los proyectos productivos desarrollados por los y las excombatientes tengan una sostenibilidad en el tiempo y no se terminen una vez la intervención de la cartera haya finalizado.

Así pues, se pudo identificar que hay avances significativos en materia de acceso a tierras específicamente en los avances que se han realizado para la compra de predios y la constitución paulatina de los AETCR en centros poblados. El que esto pase, es una garantía para las formas asociativas que pueden construir en estos terrenos su proyecto de vida. Adicional a esto, se destaca la importancia de trasladar conocimientos en materia administrativa que lleve a este resultado de “sentir que

pueden continuar solos”. Finalmente, vale la pena aclarar que si bien el modelo de intervención del PNUD, en todo el portafolio, ha tenido un fuerte componente territorial y comunitario, es importante que las comunidades no asocien el fin de la intervención de cooperación internacional como un fracaso o que afecte la confianza en la población excombatiente que quedará en los territorios.

4. Se tiene entonces que el acceso a tierras es percibido por los implementadores de los proyectos productivos como una garantía de continuidad con el proyecto. **De darse un acceso a tierras, se debe plantear un proceso de acompañamiento en territorio e incidencia política para unas garantías de seguridad mínimas** que no obliguen la movilidad de los y las excombatientes como se ha presentado en casos anteriores.
5. Respecto a la asistencia técnica, **se considera importante encontrar un modelo de transición que permita dejar capacidades instaladas como puede ser la profesionalización de los individuos, la apropiación de conocimientos y habilidades de corte administrativo** e incluso estrategias de conocimiento del funcionamiento del estado con el fin de vencer trabas burocráticas y superar dificultades de corte administrativo.
6. El enfoque territorial, se refiere al pleno entendimiento de las dinámicas de cada comunidad así como la implementación de acciones diferenciadas para cada proyecto en función del territorio en que se desarrolla. Así entonces, se destaca la necesidad de mejora de la infraestructura, garantizando la movilidad de los miembros de la cadena de valor de los proyectos así como la salida de los productos a los mercados.

Por último, el enfoque comunitario se constituye como una acción de sostenibilidad y también de sensibilidad al conflicto entendiendo que la cohesión social se constituye como una herramienta de reconciliación desde las comunidades. En lógica de proyecto productivo, un enfoque comunitario permite generar productos acorde a las necesidades más próximas a este y un ejercicio de economías solidarias desde los territorios, disminuyendo así los costos de producción y aumentando el impacto económico del proyecto.

7. Respecto al tema de género, si bien es uno de los componentes más destacados en el proyecto PBF (y en el portafolio), **se recomienda llevar a cabo metodologías de evaluación que permitan identificar el cambio en las percepciones y actitudes de los y las excombatientes en el tiempo**. Esto permitiría identificar si las acciones aplicadas en el marco de la implementación del proyecto tienen una sostenibilidad en el tiempo o si es necesario generar estrategias de fortalecimiento de cogniciones y acciones alrededor del cuidado y la equidad de género.

#### **1.4. Lecciones aprendidas y buenas prácticas**

Es posible establecer que gran parte de los proyectos productivos implementados debieron su éxito al modelo de formas asociativas en el cual fueron desarrollados, estas fueron el

resultado de “el cambio de enfoque individual a colectivo”<sup>18</sup> y estuvieron basadas en principios de economía solidaria y de emprendimiento colectivo planteados desde la firma del Acuerdo de Paz. En este sentido, es importante hacer hincapié en que varios actores mencionan en las entrevistas que proyectos donde se generaron cooperativas o proyectos asociativos, generaron mayores beneficios a la comunidad en el marco de la reincorporación.

Este modelo de formas asociativas, permitió que los y las excombatientes tuvieran la posibilidad de sumar el capital disponible en torno a una idea pero también con que el hecho de poder aprovechar las habilidades diversas e incorporarlas a la cadena de valor. Es por esto, que resulta interesante encontrar casos exitosos en donde se aplicaron aquellas lecciones aprendidas que se encontraron en el primer ciclo de la intervención, un ejemplo de esto es la modificación de los roles de las mujeres dentro de los proyectos a unos con un valor agregado acorde a sus intereses y motivaciones.

Otra buena práctica a resaltar, es que a partir de la asistencia técnica dada a los y las excombatientes, consistente en entrega de información sobre como hacer empresa, conceptos administrativos básicos y gestión de proyectos, se generó un sentimiento de pertenencia durante el proceso que hizo que estos aportaran a los proyectos productivos a partir de los conocimientos adquiridos.

Respecto al componente de cuidado, una buena práctica que se identificó fue la elaboración de publicaciones como “Herramientas para la inclusión del enfoque de género en procesos de reincorporación económica”<sup>19</sup> y “Estándares mínimos de economía del cuidado en contextos de reincorporación económica”<sup>20</sup>, esto por un lado permite que el proyecto documente su legado, y por el otro deja capacidad instalada para la replicabilidad de acciones en eventuales procesos similares en el futuro como se pudo evidenciar que en efecto pasó durante la implementación del proyecto Entornos de MPTF.

Sobre las lecciones aprendidas del proyecto, se tiene que en un principio los proyectos tenían que ver con producción de alimentos y otros componentes de vocación mayoritariamente rural. Esto sin embargo, según pudo verse en los documentos facilitados por el cliente para el desarrollo de la consultoría, fue identificado a tiempo y a lo largo no solo de este componente sino del portafolio se identificaron formas de generar proyectos de vocación más urbana, como los proyectos de ladrillos y ecoturismo en el componente de PBF, que no dependan de factores mencionados anteriormente como puede ser la tenencia de la tierra.

---

<sup>18</sup> Fundación Ideas para la Paz (2019) La reincorporación económica de los Excombatientes de las Farc-EP: Retos y riesgos a futuro. Disponible en: [https://ideaspaz.org/media/website/FIP\\_NE\\_Reincorporacion.pdf](https://ideaspaz.org/media/website/FIP_NE_Reincorporacion.pdf)

<sup>19</sup> Texto disponible para consulta en:

<https://colombia.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Colombia/Documentos/Publicaciones/2019/08/HERRAMIENTAS%20PARA%20LA%20INCLUSIN%20%20DEL%20ENFOQUE%20DE%20GNERO%20EN%20PROCESOS%20DE%20REINCORPORACIN%20ECONMICA.pdf>

<sup>20</sup> Texto disponible para consulta en: <https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20colombia/documentos/publicaciones/2019/08/estndares%20mnimos%20de%20cuidad%20en%20procesos%20de%20reincorporacin%20econmica%20final%20web.pdf?la=es&vs=5606>