

Evaluación Final Externa
Proyecto Mea Kiwe Intercultural

INFORME FINAL



MAYO 2025

TABLA DE CONTENIDO

Acrónimos y Abreviaturas	3
Resumen ejecutivo	4
1. Introducción	6
2. Antecedentes y contexto	6
3. Metodología	7
a. Metodología implementada	7
Enfoque metodológico mixto	7
Recolección de datos	8
Enfoques diferenciales y de género	8
Muestreo de participantes	8
b. Limitantes	9
4. Resultados	10
4.1 Criterios OCDE	10
a. Relevancia	10
b. Eficiencia	15
a. Efectividad	18
b. Sostenibilidad y apropiación	24
c. Coherencia	27
d. Catalítico y sensibilidad al género	29
e. Sensibilidad al conflicto	31
4.2 Teoría del cambio	32
a. Criterio 1. Teoría de cambio clara, plausible y medible	32
b. Criterio 2. Articulación entre el Cambio Individual/Colectivo y el Impacto Sociopolítico	33
5. Lecciones aprendidas, mejores prácticas y recomendaciones.	37
5.1 Lecciones aprendidas	37
5.2 Mejores practicas	39
5.3 Recomendaciones	41
6. Conclusiones	43
7. Anexos	44

Acrónimos y Abreviaturas

ACIN	Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca
CMJ	Consejo Municipal de Juventud
COMPOS	Consejo Municipal de Política Social
DDHH	Derechos Humanos
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
JEP	Jurisdicción Especial para la Paz
MAE KIWE	Nombre del proyecto: Mae Kiwe Intercultural
MEL / MEAL	Monitoreo, Evaluación, Aprendizaje y Rendición de Cuentas (Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning)
NNAJ	Niñas, Niños, Adolescentes y Jóvenes
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OCDE-DAC	Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE (Development Assistance Committee)
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PBF / UNPBF	Fondo de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz (United Nations Peacebuilding Fund)
PDET	Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial
TdC / TDC	Teoría del Cambio
TDR	Términos de Referencia
UNP	Unidad Nacional de Protección
USAID-ACDI/VOCA	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – Agricultural Cooperative Development International / Volunteers in Overseas Cooperative Assistance

Resumen ejecutivo

La presente evaluación externa del proyecto Mae Kiwe Intercultural fue solicitada por War Child Colombia con el fin de rendir cuentas al donante (Fondo para la Consolidación de la Paz de las Naciones Unidas), a las comunidades y a los socios estratégicos. El proyecto, implementado en Quibdó, Cali, Caloto y Jambaló, buscó fortalecer un entorno protector para que jóvenes de comunidades afrodescendientes e indígenas participaran e influyeran en procesos de paz y toma de decisiones, alcanzando directamente a 9,361 personas.

Para el desarrollo de la evaluación, se empleó una metodología mixta con un enfoque participativo, utilizando los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE (Relevancia, Eficiencia, Efectividad, Sostenibilidad, Coherencia), complementados con un análisis del impacto catalítico, con sensibilidad de género y al conflicto. Durante este proceso se recopiló información a través de encuestas, entrevistas, grupos focales y revisión documental, con la participación de 200 actores, incluyendo personal de los socios, aliados, miembros de los colectivos juveniles y comunidades beneficiarias.

Principales Hallazgos

1. Alta Relevancia y Efectividad del Proyecto

El proyecto demostró ser altamente relevante y efectivo al abordar causas estructurales del conflicto, como la exclusión y el racismo (93.5% de los participantes afirmaron su pertinencia), y al alinearse con políticas públicas nacionales y estructuras de gobernanza indígena. A su vez, se logró un fortalecimiento significativo de las capacidades de liderazgo y organización de los colectivos juveniles, confirmado por el 68.8% de los consultados; y del fortalecimiento de su identidad cultural y étnica (64,4%). Así mismo, esta percepción fue respaldada por el 66.7% del staff encuestado que identificó el fortalecimiento del liderazgo juvenil y comunitario como una estrategia prioritaria para abordar los factores de conflicto y paz.

2. Impacto Catalítico y Fortalecimiento del Tejido Social

El proyecto generó un claro impacto catalítico al fortalecer las redes del tejido social dentro de las comunidades. Entre tanto, el 93.5% de las OSC señaló la promoción de liderazgos femeninos y étnicos, con mayor participación de mujeres en roles de vocería, sobre todo en Quibdó y Jambaló, donde las mujeres indígenas (26%) y afrodescendientes (25%) destacaron su participación en roles de vocería y coordinación.

A su vez, en los cuatro territorios se consolidaron redes de apoyo y sistemas de alerta temprana, destacándose Cali y Jambaló, donde la percepción de confianza en estos mecanismos alcanzó el 93% y 79%, respectivamente. En particular, en Cali, las organizaciones participantes han dado continuidad al trabajo del Observatorio Ocularia, consolidándolo como una iniciativa sostenible de monitoreo comunitario y acción juvenil.

3. Eficiencia en la Gestión de Recursos con Oportunidades de mejora

El 66,7% del staff calificó la gestión de recursos como “eficiente y rentable”, y el 63,2% de las OSC la consideró como “buena o muy buena”. No obstante, el 72,7% del staff identificó oportunidades de mejora en la coordinación entre socios.

4. Establecimiento de una base sólida para la Sostenibilidad y Apropiación Local

La evaluación evidenció una base sólida para la sostenibilidad del proyecto, sustentada en la apropiación de conocimientos y habilidades en liderazgo e incidencia política por parte de los jóvenes participantes. Esta apropiación se reflejó en la capacidad de los colectivos juveniles para ejecutar de forma autónoma sus planes de trabajo, con un 46,7% de las organizaciones de la sociedad civil destacando el fortalecimiento de su liderazgo territorial. Asimismo, los hubs comunitarios se consolidaron como espacios clave para la sostenibilidad en todos los nodos, al facilitar la implementación de actividades y fortalecer el reconocimiento y la legitimidad comunitaria como espacios seguros de encuentro. Como resultado, el 60% de las organizaciones juveniles identificaron nuevos aliados o fuentes de apoyo para dar continuidad a sus procesos, reforzando así la apropiación local y la proyección de largo plazo de los resultados del proyecto.

5. Necesidad de Mayor Institucionalización para Sostenibilidad a Largo Plazo

Aunque el proyecto logró sensibilizar a las autoridades locales, regionales y tradicionales sobre la importancia de la participación juvenil, persiste la necesidad de fortalecer la sostenibilidad a través de una mayor institucionalización.

Por otro lado, si bien se lograron avances en el relacionamiento con autoridades locales, el impacto catalítico con estructuras institucionales más amplias resultó incipiente en varios territorios. En esta línea, para una mayor sostenibilidad, es crucial que las iniciativas se anclen en marcos de política pública e instituciones de Estado estables, en lugar de depender de instituciones atadas a cambios de gobierno. Lo que garantizaría una continuidad a largo plazo más allá de los ciclos políticos y gubernamentales a partir de la construcción de alianzas estratégicas con estos actores clave.

Finalmente, el informe culmina con lecciones aprendidas y recomendaciones clave para futuras intervenciones, resaltando la importancia de fortalecer la gobernanza del consorcio mediante un diseño compartido desde el inicio, lo que aseguraría una alineación estratégica efectiva antes de comenzar las actividades en campo. Asimismo, se propone desarrollar un mayor número de estrategias de sostenibilidad diferenciadas, que incluyan una transición planificada, adaptando el acompañamiento según el nivel de madurez de cada colectivo y anclando las iniciativas en marcos institucionales locales para garantizar su continuidad a largo plazo.

1. Introducción

Con el propósito de rendir cuentas a las comunidades participantes, al Fondo para la Consolidación de la Paz de las Naciones Unidas (UNPBF) como donante, y a sus aliados estratégicos, War Child, en alianza con PAX y Movilizadorio, ha impulsado la realización de una evaluación externa del proyecto *Mae Kiwe Intercultural: Construyendo puentes y fomentando el aprendizaje interseccional*. Esta evaluación constituye un ejercicio fundamental para garantizar la transparencia, retroalimentar los procesos institucionales y comunitarios, y fortalecer los mecanismos de mejora continua que orientan el trabajo de las organizaciones implementadoras.

Más allá de una revisión técnica, esta evaluación busca comprender en profundidad los resultados alcanzados por el proyecto, valorando tanto los impactos tangibles como los procesos subjetivos y simbólicos que acompañan la transformación territorial. A través del análisis de las experiencias vividas por los y las jóvenes participantes, los colectivos étnicos aliados y los actores institucionales involucrados, se pretende identificar buenas prácticas, aprendizajes significativos y desafíos persistentes; insumos que permitirán no solo enriquecer la rendición de cuentas ante los diferentes públicos de interés, sino también aportar evidencia útil y contextualizada para el diseño y ejecución de futuras intervenciones orientadas a la construcción de paz desde un enfoque de derechos, género, interseccionalidad y territorialidad.

De esta manera, a través de este ejercicio evaluativo, War Child, PAX y Movilizadorio reafirman su compromiso con una acción transformadora que reconoce la centralidad de las juventudes y de los pueblos afrodescendientes e indígenas en la construcción de paz. Su apuesta compartida se ancla en la participación significativa, la memoria viva, la justicia histórica y el poder colectivo de las comunidades que, desde sus saberes, resistencias y propuestas, abren caminos hacia un futuro más justo, equitativo y sostenible.

2. Antecedentes y contexto

Desde su fundación en 1995, War Child Colombia ha trabajado con el firme compromiso de proteger y empoderar a niñas, niños, adolescentes y jóvenes (NNAJ) afectados por el conflicto armado, promoviendo entornos seguros y propicios para su desarrollo integral. En Colombia, la organización mantiene una presencia sostenida desde 2006, mediante acciones directas y alianzas estratégicas con actores locales y nacionales en territorios históricamente atravesados por dinámicas de violencia, exclusión y desigualdad estructural, como Chocó, La Guajira, Cauca, Cali y Bogotá. En este contexto, el proyecto Mae Kiwe Intercultural: Construyendo puentes y fomentando el aprendizaje interseccional surge como una iniciativa innovadora que articula el trabajo con diez colectivos juveniles afrodescendientes e indígenas, con el objetivo de fortalecer un entorno social y político protector donde mujeres y hombres jóvenes puedan ejercer una participación efectiva y equitativa en la construcción de paz y los procesos de toma de decisiones.

El proyecto se implementó en alianza con dos socios clave: PAX, organización internacional de derechos humanos con amplia trayectoria en Colombia, cuya misión es trabajar junto a comunidades en contextos de conflicto para prevenir la violencia armada, promover la seguridad humana y aportar a una paz con justicia. Su experiencia en temas de restitución de tierras, búsqueda de personas desaparecidas, litigio estratégico y fortalecimiento organizativo de comunidades rurales y étnicas ha sido fundamental para el componente de memoria, incidencia y protección del proyecto. Movilizadorio, por su parte, es un laboratorio ciudadano

enfocado en el empoderamiento de juventudes y comunidades a través de metodologías participativas, comunicación para el cambio social e innovación comunitaria. Desde esta perspectiva, ha acompañado a las y los jóvenes del proyecto en procesos de liderazgo, narrativa transformadora e incidencia local, contribuyendo al fortalecimiento de su rol como agentes de cambio.

Referente al proyecto, Mae Kiwe se estructura en tres resultados principales: el Outcome 1 se orientó a generar espacios seguros y procesos formativos para la participación juvenil, a través de la rehabilitación de centros comunitarios, la realización de sesiones de mentoría, academias de incidencia, actividades culturales e intercambios interterritoriales. El Outcome 2 se enfocó en fortalecer mecanismos comunitarios de protección, mediante la creación de un observatorio regional de DDHH, el desarrollo de herramientas digitales y analógicas de alerta temprana y cuidado colectivo, así como iniciativas participativas para mejorar la seguridad de jóvenes en procesos políticos y de paz. Finalmente, el Outcome 3 promovió la participación juvenil en escenarios políticos y ciudadanos, mediante acciones de formación a tomadores de decisión, el diseño de propuestas de cambio institucional y actividades de comunicación y sensibilización pública desde una perspectiva afro, indígena, feminista y decolonial.

A lo largo del proyecto, se logró alcanzar directamente a 9.361 personas, entre jóvenes, liderazgos comunitarios, tomadores de decisión y actores sociales. Aunque el grupo de colectivos participantes tuvo algunas variaciones a lo largo del proceso, la iniciativa cerró con éxito su implementación activa con once colectivos distribuidos en cuatro territorios: en Quibdó, F.A.C.E, Nepono Werara, Ajodeniu, Reyes de la Selva, REDSODECH y Funalbi; en Cali, Changuito Visual y Kuna Luna; en Caloto, Jóvenes de Huellas; y en Jambaló, Jóvenes de Jambaló.

3. Metodología

a. Metodología implementada

Enfoque metodológico mixto

Se empleó una metodología mixta, integrando enfoques cuantitativos y cualitativos con un énfasis participativo, que permitió combinar el análisis estadístico con las perspectivas de participantes, actores clave y expertos locales. Enfoque que facilitó la comprensión integral de los aspectos técnicos y económicos del proyecto, así como de sus dimensiones sociales y culturales.

Esta evaluación priorizó técnicas válidas y confiables de investigación social, adoptando un enfoque metodológico que validó cuatro niveles de análisis valorativo: hallazgos, análisis interpretativo fundamentado en datos, hechos e información; juicios concluyentes (conclusiones y recomendaciones); y una interpretación estándar y comprensiva de las dimensiones de la intervención (diseño, estructura, recursos, procesos y resultados), así como de las causas y factores influyentes.

A su vez, el estudio se orientó por preguntas de investigación que reflejan los intereses de los principales stakeholders, definidas en función de los criterios de la matriz de evaluación establecida en los Términos de Referencia (TDR) y en consonancia con los de la OCDE-DAC (Comité de Asistencia para el Desarrollo): relevancia, eficiencia, efectividad, sostenibilidad, y coherencia. Además de estos criterios, y en respuesta a las

prioridades de las partes interesadas, se evaluaron aspectos relacionados con el enfoque catalítico, la sensibilidad de género y la sensibilidad al conflicto¹.

Recolección de datos

Se utilizaron múltiples instrumentos: revisión documental, entrevistas con informantes clave, grupos focales, observación directa, y encuestas. Estos instrumentos se adaptaron según el público objetivo, con un enfoque diferencial y respetando criterios de representatividad.

Enfoques diferenciales y de género

El análisis dio importancia a la perspectiva de género en el diseño de los instrumentos de recolección y se adoptó un enfoque diferencial étnico y poblacional, ajustado a los territorios en conflicto, para garantizar un estudio inclusivo y representativo de las características poblaciones del proyecto.

Esta perspectiva se integró de manera transversal en todas las fases de la evaluación, asegurando un análisis profundo de las dinámicas de poder y las desigualdades de género. Es así que, desde el diseño de las herramientas de recolección de datos hasta la interpretación de los resultados, se adoptó un enfoque sensible al género para identificar cómo los roles, expectativas y oportunidades diferenciadas impactaron las dinámicas del proyecto.

Durante la recolección de datos, se emplearon técnicas como grupos focales diferenciados por género, promoviendo la participación equitativa de mujeres y hombres, asegurando que sus voces fueran representadas y respetadas.

Finalmente, el enfoque de género incorporó un análisis interseccional, examinando factores como la etnia, la edad, la orientación sexual y la ubicación geográfica interactúan con las desigualdades de género, en los casos a los que hubiera lugar. Lo que permitió identificar las necesidades específicas de los distintos grupos poblacionales y proponer recomendaciones orientadas a promover la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y niñas, alineadas con los objetivos del proyecto.

Muestreo de participantes

La muestra se determinó mediante una fórmula estadística con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, lo que resultó en 258 personas de un total de 9.361 beneficiarios directos durante los dos años de implementación. Posteriormente, se ajustó la muestra en colaboración con los socios y colectivos locales, considerando sus capacidades para apoyar la recolección de datos y la convocatoria de participantes dentro del plazo establecido para el estudio. El 85% de la muestra fue presencial. Se alcanzó un 80% de la muestra planteada (207 personas) por temas de disponibilidad de los y las participantes del proyecto, así como un tema de seguridad en el Municipio de Caloto que dificultó la realización del grupo focal previsto con los jóvenes y que fue reemplazado por entrevistas individuales.

¹ Ver Anexo 1. Preguntas orientadoras por criterio de evaluación.

Tabla 1. Participantes de la recolección según tipo de actor, género y etnia

Tipo de actor	Género		Etnia				Total
	Hombre	Mujer	Afrodescendiente	Indígena	Mestizo	Sin pertenencia	
Aliado	8	11	4	11	0	1	19
Staff WC	1	3	1	1	1	0	4
Colectivos juveniles	11	18	18	1	6	0	29
Participantes	68	75	6	132	0	4	143
Staff Movilizadorio	0	2	1	0	0	1	2
Staff PAX	1	2	0	1	0	2	3
TOTAL GENERAL	89	109	30	146	4	2	207

b. Limitantes

La evaluación enfrentó diversas limitaciones que impactaron el proceso de recolección de información y la profundidad del análisis en los territorios de intervención, las cuales se relacionan a continuación:

1. **Tiempo limitado:** El corto plazo aceleró la recolección de datos, lo que influyó en la convocatoria y la cantidad de información esperada; sin embargo, este desafío fue superado mediante una gestión eficiente que permitió cumplir con los objetivos del estudio.
2. **Disponibilidad de socios, colectivos juveniles y actores clave:** La limitada disponibilidad y tiempos de respuesta afectaron la planificación y desarrollo de la evaluación.
3. **Condiciones sociopolíticas y de seguridad:** Las condiciones de seguridad restringieron el acceso del equipo a ciertos territorios, especialmente en Cauca, limitando la recolección directa de información.
4. **Problemas de conectividad:** Las dificultades de acceso a internet afectaron la realización de algunas entrevistas virtuales.
5. **Baja respuesta:** La limitada participación de la institucionalidad en Cali, junto con la renuencia de algunos colectivos (que se desvincularon en las primeras etapas del proyecto) a colaborar en la evaluación, limitó la recolección de información esperada. No obstante, esta limitante fue superada gracias a la numerosa muestra recolectada de participantes, colectivos implementadores, y staff de los socios.

Si bien estas limitaciones impactaron la representatividad esperada de los datos en algunos territorios, se considera que no comprometieron la profundidad del análisis, dado que la información aportada por las partes convocadas participantes fue objetiva, detallada y extensa.

4. Resultados

4.1 Criterios OCDE

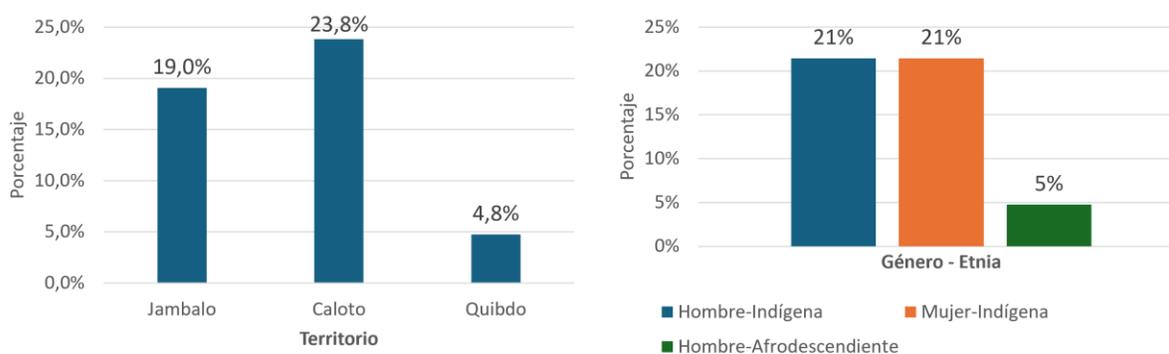
a. Relevancia

El proyecto Mae Kiwe demostró una pertinencia significativa para abordar tanto los factores de conflicto como los elementos clave para la construcción de paz identificados en el análisis de conflicto. A través de acciones integradas y contextualizadas, el proyecto logró responder a las causas estructurales de violencia, exclusión y fragmentación social, mientras fortalecía procesos comunitarios resilientes en territorios históricamente afectados por el conflicto armado.

Abordaje de factores de conflicto

Una de las principales fortalezas del proyecto fue su enfoque en el fortalecimiento del liderazgo juvenil comunitario, considerado por el 66,7% del staff entrevistado como una estrategia prioritaria para abordar los factores de conflicto y de paz identificados en el análisis inicial. Lo cual es afirmado por el 47,6% de la población beneficiaria (Figura 1).

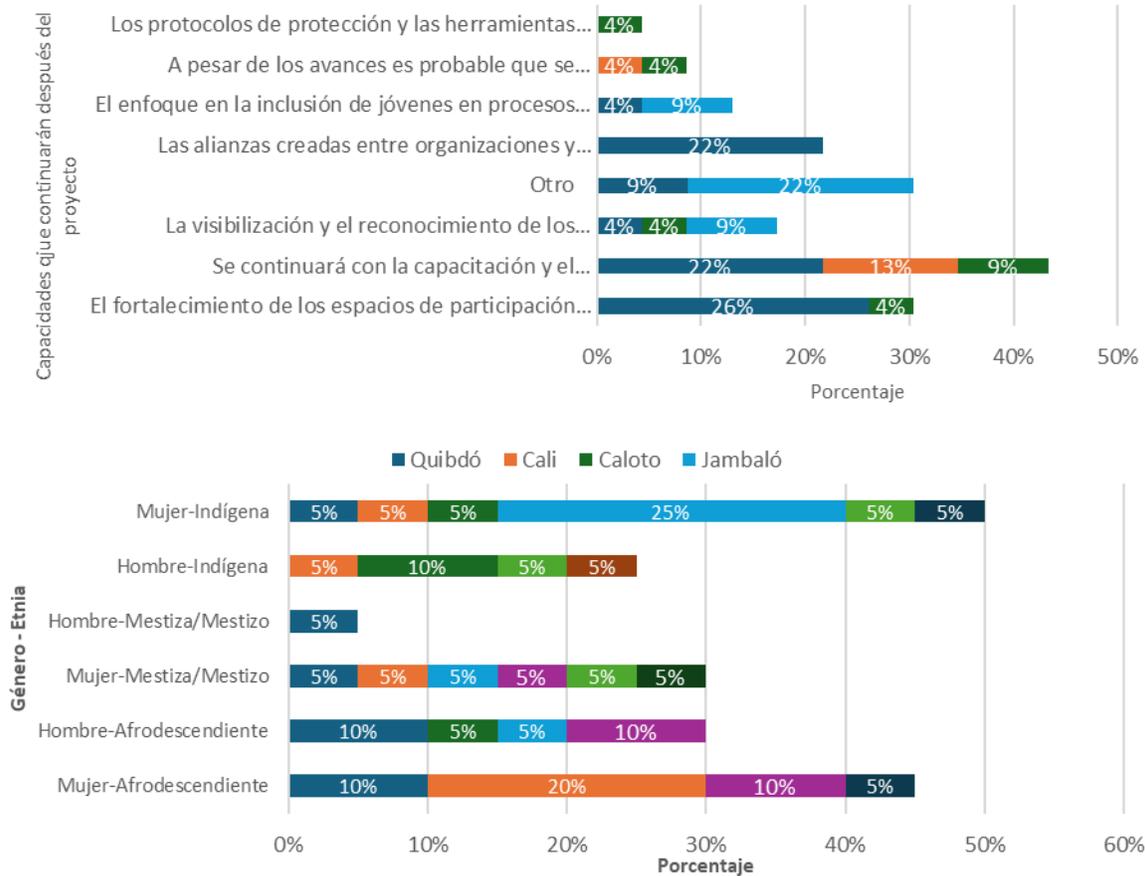
Figura 1. Desagregación por territorio, género y etnia sobre el fortalecimiento del liderazgo juvenil como respuesta a los factores de conflicto presentes en sus comunidades.



Este componente abordó de manera directa problemáticas clave, tales como la baja participación política, la exclusión histórica de jóvenes y mujeres, y la carencia de canales seguros para su expresión. Al empoderar a actores locales, Mae Kiwe fomentó el surgimiento de agentes de cambio internos, capaces de liderar procesos de transformación social desde una perspectiva territorial y con legitimidad comunitaria.

Además, se crearon espacios seguros de diálogo, convivencia y resolución pacífica de conflictos; y las OSC realizaron mentorías en diversos entornos de su comunidad, lo que permitió reducir tensiones entre sectores sociales diversos y reforzar el tejido social para la transformación del conflicto, iniciativas que según el 54,8% de los beneficiarios fueron efectivas para abordar estas problemáticas. A su vez, el 47,6% considera que esto también permitió fortalecer los liderazgos juveniles como respuesta a los factores de exclusión, estrategia valorada por el 50% del equipo técnico como esencial para la sostenibilidad del proceso de paz a nivel local, y cuya percepción es respaldada por el 61% de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) participantes, quienes afirman contar con capacidades instaladas para capacitar y acompañar a jóvenes en áreas clave, como la incidencia política y los derechos (43,5%), así como la gestión de alianzas entre organizaciones y autoridades locales (21,7%). Figura 2.

Figura 2. Desagregación por territorio, género y etnia sobre “cambios que continuarán después del proyecto” por parte de las OSC locales

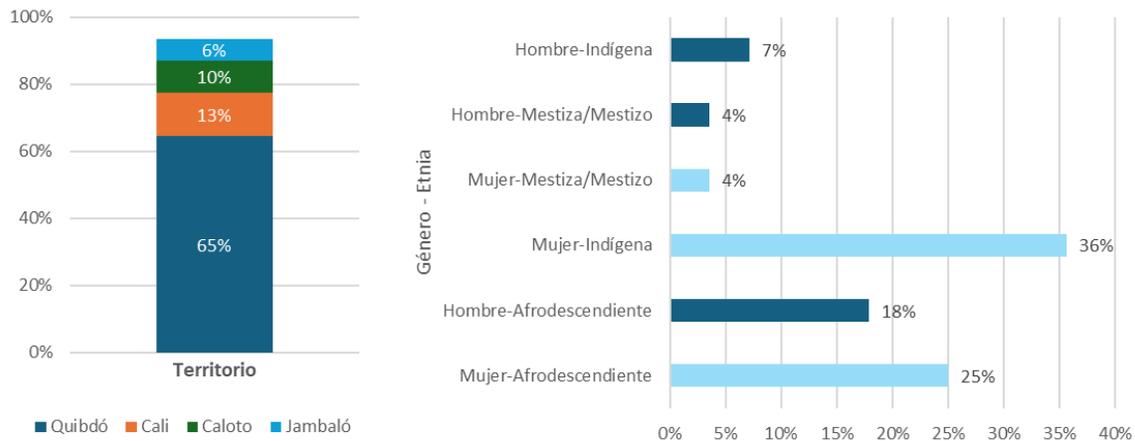


Integración de los contextos locales y culturales

El proyecto demostró una sólida consideración de la relevancia cultural y contextual al integrar de manera explícita las dinámicas sociales, culturales y organizativas propias de cada territorio, especialmente en los municipios del Cauca (Jambaló y Caloto) y Quibdó, donde las realidades y desafíos difieren notablemente.

En el Cauca, por ejemplo, el proyecto se articuló con esquemas tradicionales de paz y estructuras ancestrales como los cabildos indígenas, su rol esencial en el orden comunitario y la gobernanza local. En este sentido, se priorizó la seguridad de líderes y jóvenes frente a las persistentes amenazas de actores armados, al mismo tiempo que se fomentó una participación política más sólida y segura, especialmente para mujeres y juventudes. En consecuencia, las OSC destacaron la promoción efectiva de liderazgos femeninos y étnicos, con un 93,5% de las personas entrevistadas respaldando esta percepción, particularmente entre mujeres indígenas (26%), y afrodescendientes (25%) (ver figura 3). Además, el proyecto dejó importantes reflexiones clase; por un lado, sobre la necesidad de continuar empoderar a mujeres y comunidades étnicas para asumir roles de liderazgo en sus comunidades y en espacios de toma de decisiones (50%); por otro lado, sobre la importancia de garantizar espacios inclusivos que respeten y promuevan las identidades de género y étnicas (37,5%).

Figura 3. Desagregación por territorio, género y etnia sobre “Se promovieron liderazgos femeninos y étnicos”



Por su parte, en Quibdó, donde las dinámicas patriarcales y la violencia de género son particularmente pronunciadas, el proyecto adoptó enfoques diferenciales de género. Se promovieron acciones que fortalecieron la autonomía y visibilidad de las mujeres a través de actividades formativas, culturales y organizativas diseñadas para responder a sus realidades específicas (64,5%).

Alineación institucional y con políticas públicas

A nivel institucional, Mae Kiwe evidenció una coherencia significativa con las políticas nacionales de juventud, articulándose con los lineamientos del Sistema Nacional de Juventud², así como con el programa Estado Joven³, orientado a facilitar la inserción laboral de jóvenes entre 15 y 28 años, especialmente en zonas rurales y PDET. Asimismo, el proyecto contribuyó al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), destacando el ODS 8 (Trabajo decente) y el ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas), al generar condiciones de participación y formación para poblaciones vulnerables. Además, se alineó con el Plan Nacional de Desarrollo “Colombia, potencia mundial de la vida”, dentro del eje de Seguridad Humana y Justicia Social⁴.

En el ámbito territorial, Mae Kiwe se alineó con las prioridades institucionales de los pueblos indígenas del Norte del Cauca, en particular con el Programa Juvenil Regional del CRIC, fomentando el fortalecimiento de estructuras juveniles propias, medios comunitarios, educación diferencial e identidad cultural. A su vez se complementó con iniciativas como Corredores de Paz (PNUD), Jóvenes Resilientes (USAID-ACDI/VOCA) y Jóvenes Guardianes de la Naturaleza (Ministerio de Igualdad), generando sinergias estratégicas para los jóvenes y sus organizaciones. Por ejemplo, estas sinergias conectaron a los jóvenes con redes más amplias, incluidas aquellas impulsadas por el propio proyecto, como las del Chocó, facilitando intercambios interculturales y aprendizajes conjuntos. Una organización destacó: “Nos capacitábamos sobre temas que nos hacían falta, pero que son especialidades de otras organizaciones; por ejemplo, Nepono tenía un enfoque

² <https://colombiajoven.gov.co/participa/snj>

³ https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2025-04/15_car_EstadoJoven.pdf

⁴ Departamento Nacional de Planeación (2023). *Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026: Colombia, potencia mundial de la vida*. Bogotá, D.C. : <https://www.dnp.gov.co/plan-nacional-desarrollo/pnd-2022-2026>

fuerte en feminismo que nosotros necesitábamos”, evidenciando la transferencia de conocimiento especializado en los espacios creados por el proyecto. A su vez, los líderes accedieron a espacios institucionales; por ejemplo, en Cali, una líder fue contactada por la Subsecretaría de Equidad de Género para participar en un proyecto de economía de cuidado, un logro atribuido a las oportunidades abiertas por el proyecto. Finalmente, el 60% de las organizaciones indicaron haber identificado fuentes de apoyo o aliados para sostener y continuar con el trabajo iniciado, fortaleciendo la sostenibilidad de sus acciones desde las sinergias propiciadas por el proyecto.

Respuesta a las necesidades de los grupos beneficiarios

La pertinencia del proyecto Mae Kiwe se refleja en su capacidad para responder a las necesidades reales de jóvenes y mujeres en situación de exclusión. Según el 100% de los participantes, el proyecto abordó desafíos clave: la falta de participación política de jóvenes y mujeres (42,3%), la necesidad de protección frente a riesgos asociados a la participación política (26,9%), la ausencia de espacios seguros para la organización comunitaria (23,1%) y la violencia basada en género y el patriarcado (15,4%). Además, el 54,8% afirmó que los espacios de diálogo impulsados por las OSC en sus territorios contribuyeron a la transformación del conflicto, atendiendo plenamente las principales necesidades de sus comunidades (100%).

Estos espacios de diálogo contribuyeron a la transformación del conflicto de múltiples maneras. En primer lugar, lograron establecer espacios seguros para la participación juvenil (34,9%), un resultado clave que permitió a los jóvenes interactuar y organizarse con menos temor. Dentro de estos entornos, y en otros -como los de las IEDs-, se utilizaron metodologías artísticas y participativas (40,7%) que no solo fomentaron la expresión, sino que también posicionaron a las juventudes como actores de cambio (30,5%), modificando la percepción de sí mismos y su rol en la comunidad. En segundo lugar, el proyecto fortaleció capacidades concretas para la construcción de paz: los participantes adquirieron conocimientos sobre derechos humanos y enfoques interseccionales (31,1%) y desarrollaron prácticas de cuidado colectivo y protección comunitaria (17,8%), desde la identidad cultural (64,4%), lo que ayudó a tejer lazos y a reconocer saberes ancestrales como herramientas válidas para la paz.

Sobre esto, es importante mencionar que en Jámbalo y Caloto los resultados más destacados se relacionan con el fortalecimiento de liderazgos juveniles, mientras que en Quibdó y Cali se destacaron especialmente los espacios de diálogo intercultural y el impulso a procesos organizativos de base. En este sentido, los participantes señalaron que el proyecto fue un “empujoncito” necesario para generar nuevas experiencias, aprendizaje colectivo y transformaciones tangibles en los ámbitos económico, educativo y simbólico.

Asimismo, los enfoques temáticos más relevantes abarcaron el liderazgo juvenil, la resolución de conflictos, la comunicación intercultural y decolonial, y las perspectivas étnicas, de género y territoriales. En particular, la comunicación decolonial y los debates sobre feminismo despertaron un interés notable entre los jóvenes de Quibdó y Cali, fortaleciendo su capacidad para abordar dinámicas de exclusión.

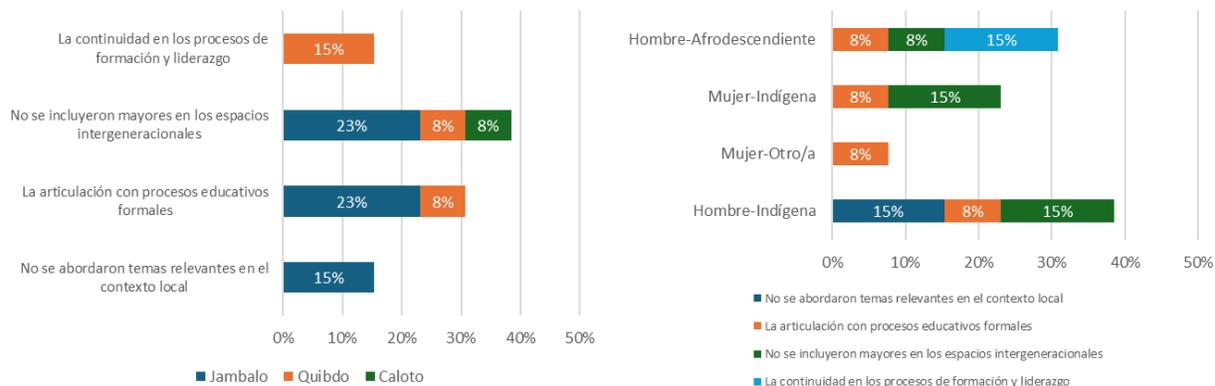
Limitaciones identificadas

A pesar de la pertinencia general del proyecto, se identificaron ciertas limitaciones y necesidades que no fueron abordadas de la manera deseada, lo que impactó el alcance y la calidad de las intervenciones para algunos grupos y temáticas clave en las comunidades beneficiarias. En primer lugar, el 38,5% de la población manifestó que no se incluyó suficientemente a las personas mayores en los espacios intergeneracionales, lo que generó

una brecha importante en la integración comunitaria, sobre todo en Cali y Quibdó, ya que en Jambaló y Caloto se adoptó un enfoque más comunitario dadas las particularidades culturales del territorio. No obstante, se constató que la articulación con los procesos educativos formales solo alcanzó un 30,8% de cobertura esperada, por lo que la falta de alineación con el calendario del sistema educativo indígena dificultó la participación de niñas, niños y adolescentes, un aspecto especialmente destacado en Quibdó, Jambaló y Caloto. Ver figura 4.

Por su parte, en Quibdo, el 15,4% sugirió una mayor continuidad en los procesos de formación y liderazgo juvenil, mientras que en Jambaló el 15,4% señaló la importancia de incorporar otros temas relevantes en el contexto local, con énfasis en niñas y adolescentes sobre derechos y prevención del abuso sexual, y actividades lúdicas para la tercera edad, para abordar el conflicto desde una perspectiva más amplia que involucre a toda la comunidad, pero sin dejar de lado la metodología empleada que integraba el arte, la memoria y la educación (38,5%). Ver figura 4.

Figura 4. Desagregación por territorio, género y etnia sobre lo que el proyecto no abordó, pero los participantes consideraban prioritario



Finalmente, el proyecto evidenció una notable capacidad de adaptación ante cambios en el contexto político y de seguridad pese a que esta no siempre fue inmediata en todos los territorios, pues, si bien se realizaron ajustes metodológicos y se adaptaron herramientas para responder a las particularidades locales, persistieron los retos en la articulación institucional y en los tiempos de respuesta, lo que limitó en algunos casos la reacción oportuna ante situaciones emergentes. Asimismo, se identificó la necesidad de fortalecer la comunicación entre actores territoriales en momentos críticos, con el propósito de garantizar la pertinencia continua y efectiva del proyecto en todos los contextos.

Recomendaciones

A partir de estas lecciones aprendidas, se proponen las siguientes recomendaciones para fortalecer la pertinencia de futuras intervenciones similares:

- Aunque la volatilidad de los funcionarios públicos a menudo interrumpe las alianzas institucionales, en la medida de lo posible, se debe fortalecer la articulación con estructuras locales e institucionales desde las fases iniciales del proyecto, garantizando una mayor legitimidad, apropiación comunitaria y sostenibilidad de las acciones.

- Ampliar el alcance temático y territorial de los componentes más valorados y transformadores, como el liderazgo juvenil, la comunicación intercultural y la formación política bajo el arte y otras metodologías, con el fin de consolidar su impacto y fomentar procesos de cambio más estructurales en los territorios.

b. Eficiencia

La eficiencia del proyecto Mae Kiwe presentó aspectos diversos y en ocasiones contrastantes. Por un lado, se destacó la alta calidad del personal y el cumplimiento final de los objetivos propuestos. Por otro, los resultados pusieron en evidencia algunas debilidades en la gestión operativa y la coordinación entre socios, lo que generó desafíos tanto para los socios implementadores como para las organizaciones sociales locales.

Es importante resaltar que, si bien el proyecto alcanzó sus metas, el proceso para lograrlas presentó desafíos. La ausencia, *en diversas ocasiones, de un liderazgo unificado entre los socios implementadores (War Child, Pax y Movilizatorio), y de una estrategia de coordinación sólida entre estos y las OSC locales*, contribuyó a ciertos retrasos, una percepción de sobrecarga en las actividades y algunas experiencias poco satisfactorias para los miembros de las OSC.

A continuación, se detallan los resultados representados en tres criterios de referencia con base a las preguntas orientadoras.

a. Gobernanza, Coordinación y Modelo de Ejecución

Perspectiva del Staff y Organizaciones Juveniles

El 69,2% del staff de los socios coincide en que la asignación de roles y responsabilidades dentro del proyecto fue clara, bien definida desde el inicio y adaptable a las necesidades del proceso. Asimismo, el 83,3% coincide en que los recursos se entregaron puntualmente, lo que permitió que el 58,3% de las actividades se implementaran conforme a lo programado. Sin embargo, el 72,7% señaló que algunos procesos o actividades en torno a la coordinación y la gestión administrativa podrían haberse optimizado.

Entre estos, destaca la flexibilidad en los sistemas de monitoreo y gestión de recursos, ya que dada la magnitud del proyecto, este tendió a la rigidez operativa. Esto no solo dificultó realizar ajustes logísticos o presupuestarios dentro del tiempo deseado por las OSC, sino que también limitó la capacidad de manejar situaciones específicas, como el hecho de que una misma actividad de diferentes socios no pudiera implementarse en el mismo espacio debido a la rigidez de los procedimientos. A su vez, se evidenció la necesidad de una ruta clara y unificada para abordar cuestiones administrativas como la contratación de personal, ya que la ausencia de políticas y normativas comunes entre los socios generó inconvenientes en la percepción. Sobre este tema, surge una reflexión y recomendación clave:

Sobre la horizontalidad

La horizontalidad promovida por War Child resultó ser un pilar clave para fomentar una participación activa y significativa de los socios y las organizaciones juveniles en todas las etapas del proyecto. Este enfoque facilitó un entorno colaborativo que empoderó a los actores involucrados, permitiendo una mayor apropiación de las

actividades. Sin embargo, esta apertura también generó desafíos en la articulación con las organizaciones de la sociedad civil (OSC) locales y entre los propios socios, evidenciando la necesidad de un acompañamiento más estructurado. Por lo que se recomienda implementar un proceso inicial más extenso de sensibilización y capacitación dirigido a las OSC locales, centrado en los requerimientos del donante, las políticas de salvaguardia, prevención del acoso y comportamiento ético, y los canales de comunicación o rutas dispuestas para cada caso.

Lo anterior responde a que las OSC locales mostraron dificultad en algunos momentos para cumplir con los requerimientos administrativos de los socios y el donante, lo que reveló una brecha en la comprensión y aplicación de los procedimientos, a pesar de que el staff mantuvo una comunicación constante al respecto durante toda la ejecución del proyecto.

Además, las respuestas divergentes de los socios (War Child, PAX, Movilizadorio) frente a los desafíos territoriales generaron percepciones dispares entre las OSC y provocaron tensiones internas. Por ejemplo, mientras Movilizadorio fue visto como más organizado, la decisión de PAX de contratar profesionales que habían sido desvinculados previamente de War Child por irregularidades —e ignorando alertas internas— afectó la confianza en la gestión de los socios y la percepción de uniformidad. En esta línea, esta falta de coherencia en la aplicación de políticas y procedimientos, atribuible a las normativas propias de cada socio, limitó la cohesión entre los actores involucrados en el proyecto.

Por ello, se recomienda implementar un proceso inicial exhaustivo de sensibilización y capacitación dirigido tanto a las OSC locales como a los socios. Para las OSC, este proceso debe enfocarse en los requisitos del donante y en las políticas de salvaguardia, prevención del acoso y comportamiento ético consensuadas por los socios dentro del marco del proyecto. Esto se lograría a través de talleres participativos que faciliten su comprensión desde una perspectiva culturalmente relevante. Mientras que para los socios se sugiere establecer un marco de consenso claro desde el inicio, que defina roles, responsabilidades y procedimientos estandarizados para abordar los desafíos territoriales de manera unificada.

De esta manera, la sensibilización conjunta y la alineación de políticas, procedimientos y rutas fortalecerán la coordinación entre socios y OSC, asegurando una percepción unificada y maximizando el impacto del enfoque horizontal en futuros proyectos.

b. Sistemas de Monitoreo y Gestión Adaptativa

Aunque el proyecto —considerado excesivamente ambicioso por el 70% del equipo y las OSC— contó con mecanismos formales de monitoreo, como las reuniones mensuales del comité MEL para la revisión de indicadores, la capacidad de gestión adaptativa fue percibida como limitada. Según los testimonios recopilados, el enfoque del proyecto tendió a la rigidez operativa sobre la flexibilidad, dificultando la respuesta oportuna a contextos cambiantes en algunos casos. El personal de los socios señaló que tanto el marco lógico como la estructura presupuestaria eran menos flexibles de lo esperado, lo que impedía realizar ajustes, incluso cuando surgían nuevas circunstancias o las comunidades solicitaban reasignaciones alineadas con los objetivos.

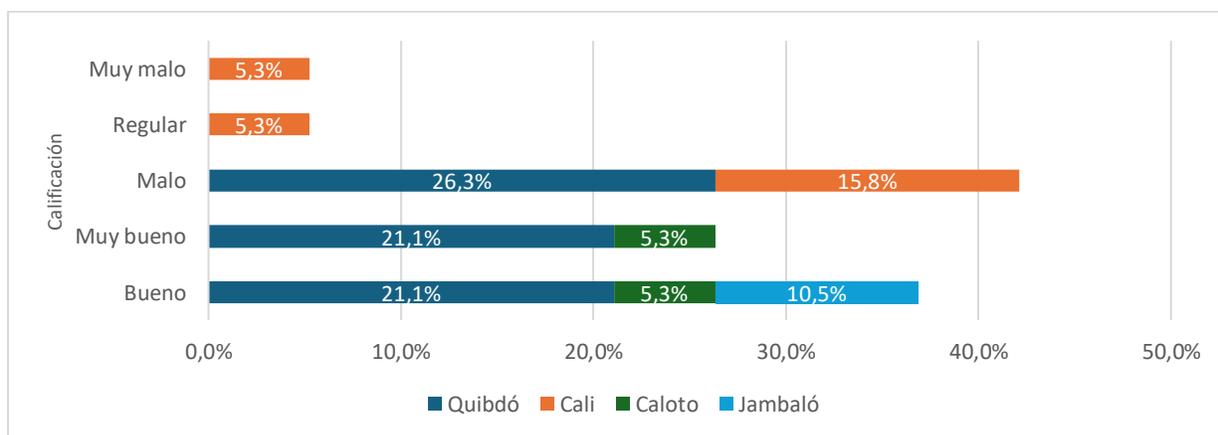
En este contexto, las restricciones en la gestión de recursos y la necesidad de una trazabilidad rigurosa, inherentes a los requisitos del donante y adecuadamente aplicadas por War Child y los socios técnicos, reflejaron la estricta adherencia a las directrices financieras que buscaban garantizar la transparencia y el uso

correcto de los fondos, como lo reflejó esta observación: “no se podía legalizar un mismo recurso para dos indicadores”. Sin embargo, las reuniones del Comité MEAL facilitaron un seguimiento técnico que ayudó a identificar y abordar estos y otros retos en los colectivos implementadores asociados, demostrando el compromiso con la rendición de cuentas.

c. Eficiencia en el Uso de Recursos, Tiempos y Costo-Efectividad

Sobre este criterio es importante destacar la percepción generalizada del manejo eficiente de los recursos: el 66,7% del staff lo catalogó como "eficiente y rentable", y el 63,2% de las OSC consideró el uso de los tiempos, recursos y apoyos brindados por el proyecto como “bueno” o “muy bueno” (Ver figura 5). Sin embargo, este uso de recursos también fue percibido como eficiente principalmente en términos administrativos, ya que algunos tiempos o procesos, aunque necesarios, se consideraron extensos por las OSC. Entre tanto, las políticas de apoyo, como el transporte (\$10.000 pesos por War Child frente a \$15.000 por PAX), generaron percepciones de inequidad entre los jóvenes, particularmente en Quibdó, donde el 29,4% de la población beneficiaria calificó el uso de recursos como "malo".

Figura 5. Desagregación por territorio de la percepción de las OSC sobre el uso de los tiempos, recursos y apoyos brindados por el proyecto



Por otro lado, si bien se reconoce un esfuerzo descomunal respecto a las metas alcanzadas, en algunas ocasiones la eficiencia general del proyecto se vio comprometida en elementos como:

- **Tiempos:** En algunas oportunidades, el contexto de conflicto en los territorios llevó a la reprogramación de las actividades, ocasionando retrasos con algunas repercusiones: el 75% del staff y OSC locales coinciden en que en esos momentos, estos factores externos generaron pérdida de confianza, dificultades de articulación y disminución de la participación ("cuando te cancelan un taller un día antes, al otro ya no vas"), mientras que, en Quibdó, la saturación y los retrasos impactaron especialmente la experiencia de las organizaciones.

No obstante, el 100% del staff coincide que los planes de trabajo y cronogramas siempre fueron ajustados a las particularidades del territorio (66,7% ajustes moderados, 33,3% ajustes menores y puntuales), y el 63,2% de las OSC califican como “buena” o “Muy buena” la gestión del tiempo.

“Esto pasó una vez, nada más, pero sí se presentaron necesidades de hacer variaciones en las agendas por estos motivos. Lo digo por el caso del Cauca, porque Mae Kiwe fue un proyecto contextualizado. Funcionaba distinto en Cali y en Chocó.

Los cambios no afectaban directamente el cumplimiento. Las actividades se realizaban, solo que a veces había que cambiarles la fecha. Eran cambios mínimos, pero respondían a las dinámicas internas del territorio”

- **Recursos y Costo-Efectividad:** El 72% del equipo de socios y las organizaciones de la sociedad civil (OSC) locales percibió que el proyecto fue eficiente y transparente en la gestión de sus recursos. En particular, se destacó la rigurosidad en la trazabilidad de los gastos, ya que tanto los socios como las OSC reconocieron que los procedimientos de rendición de cuentas aseguraron un uso adecuado de los fondos. No obstante, esta misma rigidez en la legalización de gastos por indicador generó una carga burocrática significativa. Aunque necesaria para garantizar la transparencia, esta exigencia afectó la agilidad operativa deseada, especialmente en contextos donde las OSC locales enfrentaron limitaciones logísticas y administrativas.

Las particularidades de los contextos locales, como la infraestructura administrativa limitada, la conectividad intermitente en áreas rurales y las capacidades técnicas variables de las OSC, dificultaron la adherencia a los procedimientos establecidos. Por ejemplo, algunas OSC reportaron dificultades para cumplir con los plazos de legalización debido a la falta de personal capacitado en gestión financiera o al acceso restringido a sistemas digitales requeridos para los reportes. A su vez, los socios, aunque más estructurados, señalaron que la estandarización estricta de los procesos no siempre contemplaba las realidades operativas de los territorios, lo que generó retrasos en la ejecución de actividades. En consecuencia, la carga burocrática, aunque alineada con los estándares de los donantes, evidenció una brecha entre las expectativas administrativas y las capacidades locales.

Frente a esto, la recomendación gira en torno a diseñar procedimientos de legalización de fondos que combinen rigurosidad con flexibilidad, adaptándose a las capacidades y contextos de las OSC locales. Esto podría incluir la implementación de capacitaciones iniciales en gestión financiera y administrativa para los colectivos implementadores asociados, enfocadas en los requisitos de los donantes y el uso de herramientas digitales simplificadas para su gestión.

a. Efectividad

La evaluación del criterio de eficacia implica analizar en qué medida se han logrado los objetivos y resultados planteados, centrándose específicamente en aquellos que pueden atribuirse directamente a la intervención del proyecto.

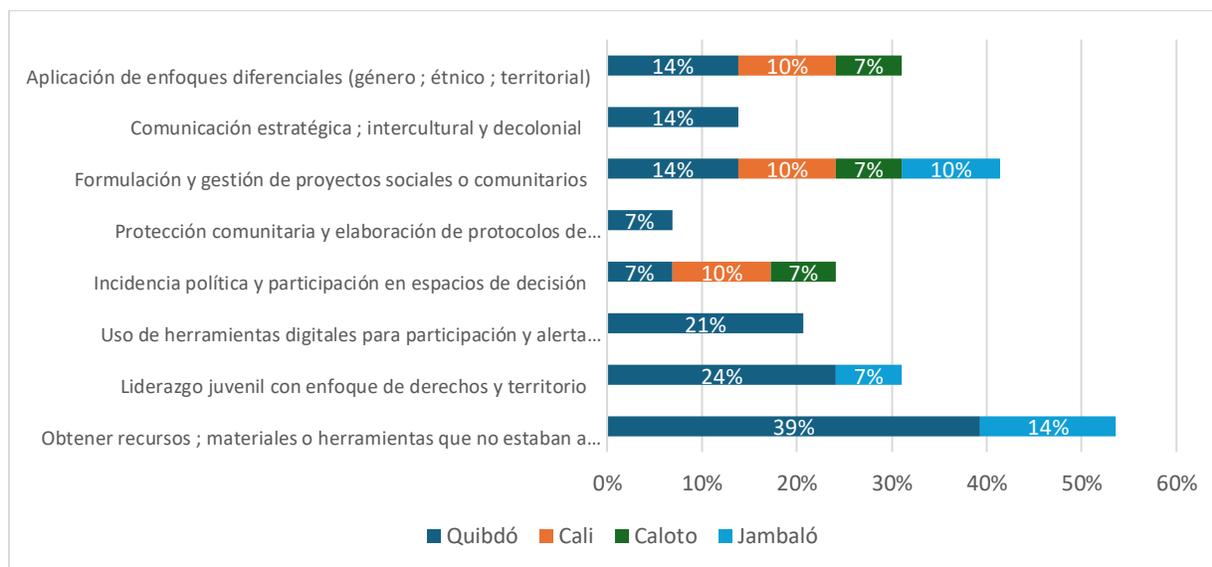
Análisis del grado de cumplimiento de los resultados propuestos en el marco lógico

Resultado 1. Colectivos locales liderados por jóvenes feministas afrodescendientes e indígenas han fortalecido sus capacidades organizativas y alineado sus narrativas, enfoques antirracistas, decoloniales y feministas

El resultado 1, orientado al fortalecimiento de las capacidades organizativas y narrativas de colectivos juveniles afrodescendientes e indígenas, fue ampliamente alcanzado según las evidencias recopiladas, dado que las intervenciones activaron procesos de empoderamiento a través de espacios de diálogo intercultural y con enfoque de género. El 68,8 % de los aliados institucionales consideró que las capacidades organizativas y de liderazgo de estos colectivos mejoraron de forma significativa, destacando avances en la comunicación, la autoconfianza y la expresión pública.

Por su parte, las organizaciones juveniles resaltaron avances en acceso a recursos (53,6%), habilidades para la formulación de proyectos y capacidades de gestión (41,4%), liderazgo con enfoque de derechos y territorio (31%), Aplicación de enfoques diferenciales (género, étnico, territorial) (31%), y habilidades para la incidencia política y participación en espacios de decisión (24,1%) (Ver figura 6), lo que facilitó la formalización legal de varios colectivos. Asimismo, la población beneficiaria subrayó un notable fortalecimiento de la identidad cultural y étnica (64,4%) y el aprendizaje en derechos humanos e interseccionalidad (31,0%), evidenciado principalmente en el reconocimiento de saberes ancestrales aplicados a procesos de paz y en una mayor conciencia sobre derechos colectivos y de género.

Figura 6. Desagregación por territorio de los logros y capacidades adquiridos en el marco del proyecto por las OSC locales.



Adicionalmente, el empoderamiento de las mujeres fue uno de los logros más destacados del proyecto, reflejado en una mayor participación y representación de mujeres, indígenas y afrodescendientes en las acciones del proyecto. El 38,5 % de los aliados señaló su participación activa y segura en espacios mixtos de liderazgo, como lo expresó una participante: *“Nos enseñó a tener la confianza de expresar nuestras ideas y entender que no tenemos que quedarnos calladas porque somos mujeres.”*. A su vez, el 93,5% de las OSC afirman que el proyecto promovió los liderazgos femeninos y étnicos, y el 100% de la población participante de las mentorías indica que se logró aumentar la participación de las mujeres en los roles de vocería y coordinación en sus colectivos.

Respecto a las mentorías, los grupos juveniles participantes elaboraron un plan de acción de autogestión para la construcción de paz local, para ello, articularon sus actividades con otros actores de sus territorios, como por ejemplo, las Instituciones Educativas (IED), lo que resultó ser una de las estrategias más potentes del

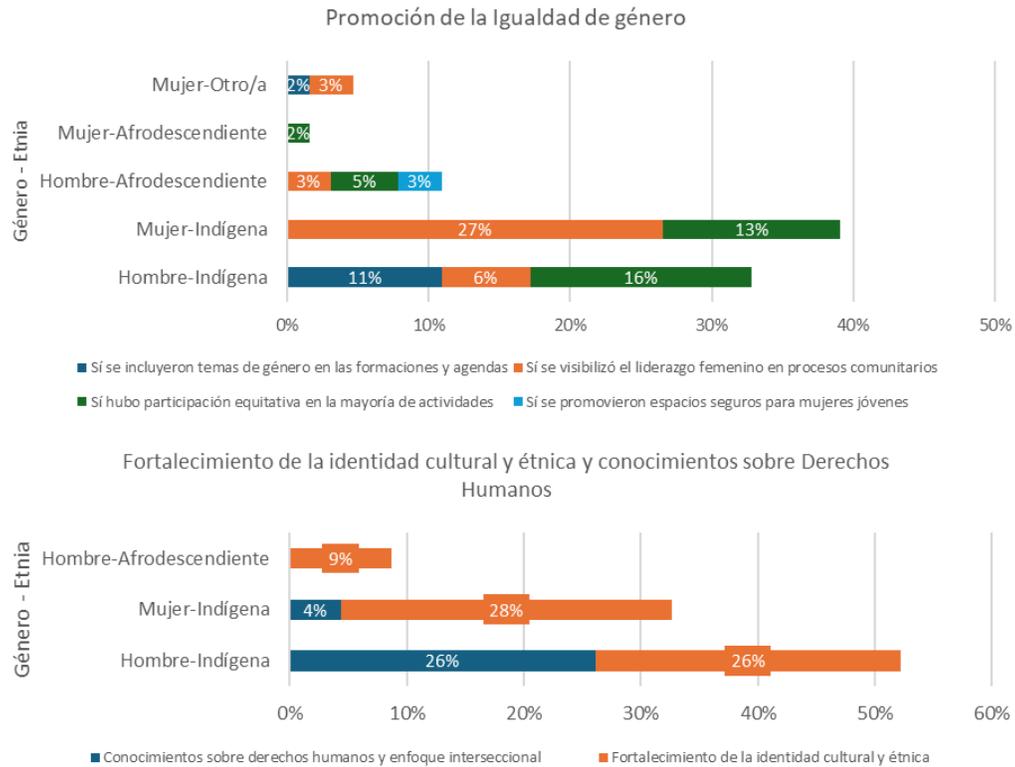
proyecto en términos de conexión con las juventudes gracias a su enfoque creativo e innovador basado en el arte.

En Quibdó, acompañado metodológica y logísticamente por los socios, el colectivo Reyes de la Selva implementó mentorías basadas en el rap y el freestyle. Estas actividades, de formación artística y expresión cultural generaron altos niveles de participación e identificación entre los y las jóvenes, consolidándose como espacios seguros para la expresión emocional, la reflexión crítica sobre el entorno y la construcción de narrativas propias. En contextos marcados por la exclusión y la violencia simbólica, estas formas de mentoría resultaron profundamente pedagógicas al articular lenguaje, identidad y territorio desde una perspectiva culturalmente situada. En este sentido, la “tiradera” fue resignificada como ejercicio educativo que permitió canalizar experiencias de vida, tensiones sociales y aspiraciones juveniles. Como expresó la señora Fidelia, docente local: *“Ese rap les gustó mucho [...] ellos venían armados con todo su cosa y los pelaos se la gozaban”*, destacando el entusiasmo genuino de los y las estudiantes por este tipo de encuentros.

Además, en articulación con el equipo pedagógico de WC, se impulsó una iniciativa innovadora de formación en valores mediante la creación de una “tienda de la confianza”, concebida como un experimento formativo dentro del centro de interés. La tienda consistía en una mesa con productos sencillos (como galletas) a la venta sin supervisión directa, donde los jóvenes podían tomar lo que deseaban y dejar el dinero correspondiente en un frasco. Fidelia lo explica así: *“La idea no es ganar [...] es un experimento: ellos llegan, ellos ponen su galleta, ellos echan la plata [...], más que la plata es que tengamos eso, o hacer ese proceso para que ellos también sanen”*. Esta práctica logró entonces fortalecer la autonomía, la honestidad y el sentido de comunidad entre los estudiantes, ofreciendo una herramienta sencilla pero poderosa para fomentar valores de convivencia y responsabilidad compartida bajo el liderazgo de la OSC.

Por su parte, en Jambaló y Caloto, las OSC incorporaron en su plan de acción actividades como reforestación, festivales culturales y torneos de fútbol en las Instituciones Educativas (IED), iniciativas que fueron altamente valoradas por los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) participantes, recalando la promoción de la igualdad de género (89,1%), el fortalecimiento de la identidad cultural y étnica (63%), y los conocimientos adquiridos en derechos humanos (30,4%) como las capacidades adquiridas en el marco de estas actividades (ver figura 7).

Figura 7. Desagregación por género y etnia de las capacidades adquiridas por los participantes.



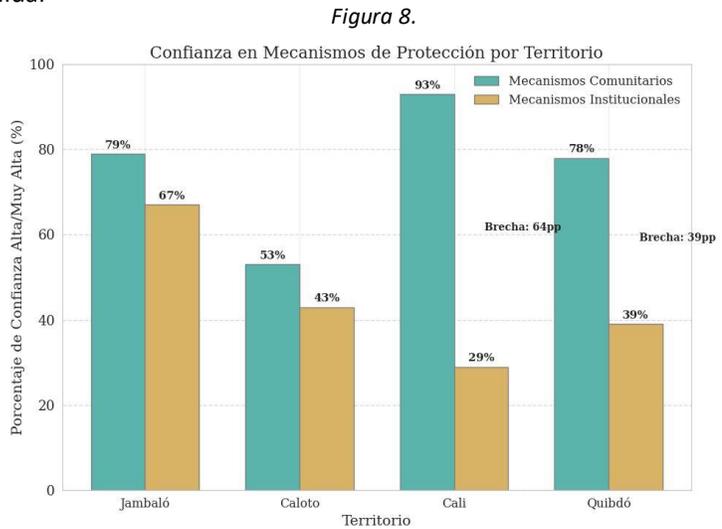
La trascendencia de estas actividades radicó entonces en su capacidad para consolidar un enfoque comunitario en la construcción de paz, al fomentar la participación activa de las comunidades educativas en espacios que promueven la cohesión social y el respeto por la diversidad, mediante el fortalecimiento de los lazos comunitarios, pero también el empoderamiento de los NNAJ como agentes de cambio en sus entornos.

Respecto a estas experiencias en mentorías, las conclusiones son contundentes: es importante integrar componentes culturales, deportivos y ambientales en las estrategias de paz, ya que estos facilitan el diálogo intergeneracional y la apropiación de valores como la equidad y el respeto por los derechos humanos. Además, un elemento clave en la pertinencia de estos planes, fue la adaptación de las actividades a las dinámicas locales a partir de un conocimiento profundo del entorno por parte de las OSC, y de las asesorías técnicas de los socios respecto a las metodologías, lo que permitió abordar de manera efectiva las necesidades específicas de cada comunidad.

Resultado 2. Los colectivos de jóvenes afrodescendientes e indígenas, en particular las mujeres jóvenes, han fortalecido los mecanismos de protección y las redes de apoyo para los jóvenes y los miembros de la sociedad civil que se pronuncian sobre cuestiones políticas y/o sociales o participan en procesos políticos.

En relación con el resultado 2, orientado a fortalecer mecanismos de protección y redes de apoyo para jóvenes afrodescendientes e indígenas, especialmente mujeres, se observan avances significativos, aunque acompañados de algunas limitaciones relacionadas con las particularidades de cada contexto.

Por un lado, el proyecto logró consolidar mecanismos propios de protección desarrollados por las comunidades en los cuatro territorios (Jambaló, Caloto, Cali y Quibdó). Estos incluyeron redes de apoyo informales basadas en la confianza y el conocimiento local, sistemas de alerta temprana, prácticas de acompañamiento a víctimas y el fortalecimiento de la cohesión social como factor protector. En este sentido, los datos de MEAL durante el proyecto reflejan una alta percepción de confianza en los mecanismos comunitarios: el 93% en Cali, el 79% en Jambaló, el 78% en Quibdó y el 53% en Caloto consideran estos sistemas confiables (Informe Final del Proyecto Mae Kiwe Intercultural, 2025).



Asimismo, entre el 40% (Caloto) y el 78% (Quibdó) de los encuestados creen que estos mecanismos podrían protegerles eventualmente, mientras que la accesibilidad es valorada positivamente por el 72% en Quibdó, el 57% en Cali y Jambaló, y el 50% en Caloto. Sin embargo, la efectividad en tiempo de respuesta varía, con un 64% en Cali y un 59% en Jambaló percibiéndola como adecuada, frente a un 47% en Caloto y un 22% en Quibdó. Además, la disponibilidad de información sobre cómo activar estos mecanismos resultó ser percibida como limitada, especialmente en Caloto (17%) y Cali (36%).

Por otro lado, otro logro destacado del proyecto ha sido la creación y consolidación de espacios seguros, como el Parque Infantil Renacer Puente Tabla en Cali, que cumplen una triple función: servir como puntos de encuentro social, centros de actividades culturales y entornos protectores para los jóvenes. Estos espacios impulsaron la apropiación comunitaria y la transformación de los territorios, fortaleciendo la resiliencia de las juventudes. Además, la construcción de alianzas estratégicas fue valorada como un avance relevante, con el 16,1% de las organizaciones juveniles y el 42,9% del equipo técnico, destacando su impacto en el fortalecimiento de las redes juveniles. No obstante, las limitaciones en la efectividad y la información disponible sobre cómo acceder a estos mecanismos fue señalada como insuficiente, con solo el 21% en Cali, el 22% en Quibdó, el 31% en Caloto y el 44% en Jambaló reportando conocimiento adecuado sobre los mecanismos institucionales de protección.

En esta línea, estos resultados permitieron evidenciar el éxito del proyecto en potenciar los saberes locales y la cohesión social como pilares de la resiliencia de los jóvenes afrodescendientes e indígenas, pues la alta confianza en estos sistemas, especialmente en Cali y Jambaló, demostró que las soluciones basadas en la comunidad son culturalmente pertinentes y efectivas para responder a las necesidades de protección. Sin embargo, las variaciones en la percepción de efectividad y accesibilidad, particularmente en Caloto y Quibdó, evidenciaron que las particularidades contextuales, como la infraestructura limitada, la violencia persistente y las dinámicas socioculturales, influyen en la capacidad de las comunidades para implementar y sostener estos mecanismos, por lo que la consolidación de espacios seguros y alianzas estratégicas representó un paso

significativo hacia la sostenibilidad, pero que sin lugar a dudas requiere un esfuerzo continuo para cerrar las brechas persistentes.

Resultado 3. Las autoridades locales regionales y tradicionales y las comunidades han mejorado sus conocimientos y percepciones sobre la participación de los jóvenes y las mujeres de las comunidades afrodescendientes e indígenas en lo que respecta a sus perspectivas, ambiciones y necesidades en los procesos políticos y de consolidación de la paz locales y regionales.

El resultado 3, enfocado a mejorar el conocimiento y la percepción de autoridades y comunidades sobre la participación política de jóvenes y mujeres afrodescendientes e indígenas, fue alcanzado en gran medida. Por un lado, el proyecto logró aumentar la participación activa de los jóvenes en espacios de toma de decisiones, visibilizando sus perspectivas y necesidades en procesos políticos y de paz, lo que fue confirmado por el 100% del staff y el 53,8 % de los aliados institucionales. Además, el 29,5 % de la población beneficiaria reportó haber fortalecido sus habilidades en liderazgo y participación política, mientras que el 16,7 % de las organizaciones afirmó haber ganado capacidad de incidencia en espacios de decisión. Por otro lado, los jóvenes asumieron también roles de formadores, liderando capacitaciones a actores institucionales. Como resultado, el 33,3 % de los aliados reportó una mayor comprensión de la diversidad de género, etnia y juventud: *“Estuvieron muy pendientes, muy activos acompañándonos, orientándonos cómo se podía manejar el enfoque étnico, y diferencial con el tema de mujer”*.

Si embargo, a pesar de estos avances, el proyecto enfrentó limitaciones en la transformación de las relaciones entre jóvenes y autoridades. Aunque el 31,8% de las organizaciones juveniles reconoció un mayor reconocimiento del liderazgo juvenil y el 18,2% percibió una mayor apertura al diálogo con los jóvenes, este mismo porcentaje señaló la persistencia de barreras. En este sentido, la incidencia política se percibió como parcial, obstaculizada por cambios en el gobierno regional y la ausencia de rutas claras de seguridad para la participación política, lo que resultó en un impacto limitado y desigual en cambios normativos gracias a estos factores externos, evidenciando que si bien se logró un cambio incentivando una mayor participación juvenil, las instituciones aún no proporcionan un soporte estructural sólido.

Finalmente, en términos generales los objetivos planteados se cumplieron en gran medida, gracias a factores clave como la participación activa de las comunidades y grupos destinatarios (100%) y la capacidad del proyecto para adaptarse a los cambios contextuales (100%). Las limitaciones en el alcance de los objetivos se atribuyen principalmente al contexto sociopolítico y de seguridad (75%), a las dificultades de coordinación entre actores aliados (62,5%) y a los obstáculos de tipo administrativo y normativo (62,5%).

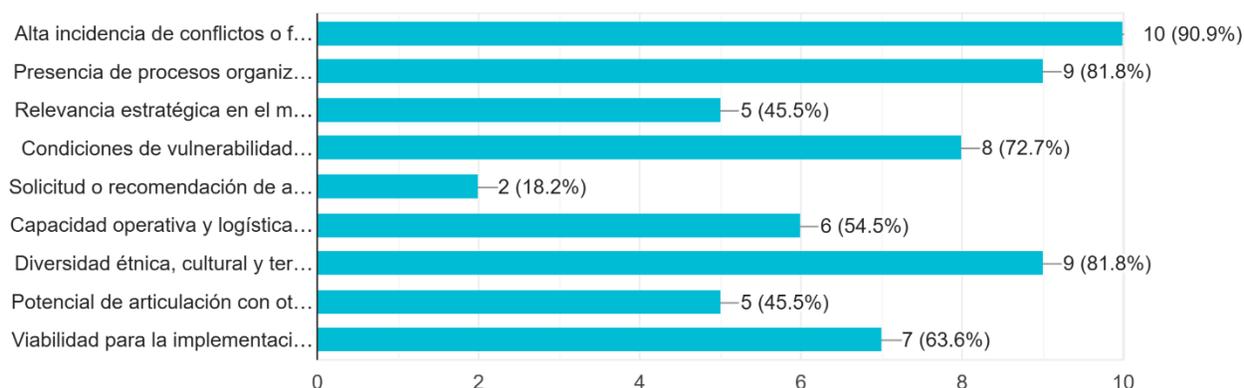
Análisis de la estrategia de focalización geográfica y de beneficiarios del proyecto

El análisis del criterio de efectividad también incluye la evaluación de la estrategia de focalización geográfica y de beneficiarios, enfocándose en su adecuación y claridad desde la perspectiva de los beneficiarios, cuyos resultados se detallan a continuación.

La selección de territorios, colectivos juveniles y población beneficiaria se basó en criterios sólidos y contextualizados, como la incidencia de conflictos o factores de riesgo (91%), la presencia de procesos

organizativos juveniles (81,8%), la diversidad étnica, cultural y territorial (81,8%) y la vulnerabilidad socioeconómica o exclusión histórica (72,7%) según el staff (ver figura 9). Garantizando así la representatividad étnica, de género y territorial y con esto la promoción de una inclusión efectiva y alineada con las necesidades locales.

Figura 9. Criterios usados para seleccionar los territorios, los colectivos juveniles y la población beneficiaria en el diseño del proyecto



En esta línea, el 100% de la población participante y las organizaciones de la sociedad civil (OSC) valoraron la estrategia de focalización como altamente efectiva, destacando su pertinencia para responder a las particularidades de los territorios y comunidades. Un reconocimiento que subraya el éxito del enfoque inclusivo, al fortalecer la participación de colectivos diversos y consolidar procesos organizativos adaptados a los contextos locales.

b. Sostenibilidad y apropiación

Analizar la sostenibilidad y la apropiación en el marco del proyecto Mae Kiwe resulta esencial para comprender en qué medida los procesos impulsados lograron consolidarse más allá de la intervención externa, especialmente en territorios caracterizados por desigualdad, exclusión y escasa presencia institucional. Dado que el proyecto se centró en fortalecer el liderazgo juvenil afrodescendiente e indígena en la construcción de paz, es fundamental evaluar si las capacidades desarrolladas, los espacios habilitados y las alianzas establecidas permiten una continuidad autónoma, contextualizada y con sentido comunitario.

En este sentido, la sostenibilidad del proyecto se percibe desde una doble perspectiva. Por un lado, se evidencian avances significativos en la apropiación por parte de la juventud, con colectivos que en su totalidad han continuado de forma autónoma varios de los procesos iniciados u otras actividades bajo el mismo enfoque. Por otro lado, persisten limitaciones estructurales y territoriales que dificultan una proyección sostenible a largo plazo sin apoyos complementarios.

Desde su diseño, Mae Kiwe incorporó acciones orientadas a fortalecer capacidades instaladas, como la rehabilitación de hubs comunitarios (casas seguras), la creación de herramientas metodológicas y la implementación de procesos formativos en liderazgo, protección, incidencia política y gestión organizativa, con enfoques étnico y de género. Estas iniciativas consolidaron bases organizativas sólidas, altamente valoradas por los participantes. En este sentido, el 53,6% de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) destacaron

resultados concretos, como la obtención de recursos, materiales o herramientas previamente inaccesibles, la capacitación de sus integrantes en derechos, participación e incidencia política (25%), la construcción de alianzas con otras organizaciones o colectivos con objetivos comunes (25%) y la visibilización de su trabajo y liderazgos en medios de comunicación o redes regionales (10,7%). Además, como expresó un miembro del equipo técnico: *“Mae Kiwe no queda como un proyecto que llegó y se fue... es parte de su cultura, de su forma de hacer las cosas”*, evidenciando el impacto perdurable de estas acciones en las comunidades.

En términos de apropiación, se observaron prácticas consistentes de empoderamiento juvenil: los jóvenes gestionaron espacios, promovieron agendas propias, articularon redes territoriales e impulsaron actividades económicas y culturales, como el estampado de camisetas, la costura y la producción musical. En varios territorios, los grupos focales destacaron que *“ya hay colectivos con capacidad organizativa y con proyectos culturales que siguen activos”*. En Jambaló, por ejemplo, las actividades se sostienen gracias a la autogestión y alianzas con el cabildo indígena, el tejido joven de la ACIN y colectivos culturales locales. Asimismo, los participantes de Caloto y Quibdó señalaron: *“Seguimos haciendo reuniones los lunes... los chicos están motivados”*, evidenciando la continuidad de semilleros de música, danza y procesos de investigación local iniciados durante el proyecto.

Por otro lado, referente a los Hubs, el análisis revela una dualidad clave: si bien su rol como espacios seguros para la protección, el empoderamiento y la cohesión fue un éxito transversal y un elemento central en todos los territorios, la estrategia para su continuidad al cierre del proyecto influyó en la percepción de territorios como Cali.

En territorios del Cauca (Jambaló y Caloto), el proyecto logró una articulación exitosa al integrar los Hubs con estructuras comunitarias y espacios físicos preexistentes. Al vincular las actividades con Casas Juveniles o espacios gestionados por la autoridad indígena y la alcaldía, se fomentó una mayor apropiación local y se sentaron las bases para una continuidad orgánica que persiste más allá del apoyo financiero del proyecto. Un modelo que demostró ser robusto en términos de sostenibilidad, ya que el Programa Jóvenes asumió la administración autogestionada de los Hubs, y su operación se sostiene mediante el arrendamiento de espacios, la prestación de servicios a actores externo, consolidando un enfoque comunitario que asegura la viabilidad a largo plazo.

En contraste, en contextos donde los Hubs se establecieron mediante el arrendamiento del espacio, como fue el caso de Cali, la finalización del apoyo financiero al cierre del proyecto generó una percepción negativa pese a que las expectativas fueron dialogadas y aclaradas abiertamente en repetidas ocasiones durante el proyecto. Lo que resalta la dificultad inherente de gestionar la retirada de un recurso tan valorado y central para la vida comunitaria de este territorio, y plantea el desafío de que la sostenibilidad de estos espacios recuperados (y sus arrendamientos) recaer en la autogestión comunitaria, la búsqueda de alianzas locales, y en la necesidad de apoyo institucional y externo continuo para garantizar su permanencia (Informe de Protección Comunitaria e Informe Final del Proyecto Mae Kiwe Intercultural).

Por tanto, la lección principal gira en torno a la necesidad de diseñar estrategias de sostenibilidad diferenciadas desde el inicio, ya que mientras la articulación con espacios comunitarios existentes es un modelo robusto, modelos distintos (como respuesta a las particularidades del territorio y las OSC) requieren un plan de transición mucho más gradual y co-creado con la comunidad para mitigar el riesgo de generar expectativas no cumplidas.

Antes esto, se recomienda:

1. **Promover la diversificación de fuentes de financiamiento.** Aunque el proyecto potenció las capacidades para formular proyectos y gestionar recursos de cooperación, es esencial incorporar nuevas estrategias de formación, como el autofinanciamiento. Un ejemplo es Jambaló, donde los servicios prestados a terceros en el espacio se cobran, y estos ingresos se reinvierten para sostener el espacio, fortaleciendo así su autonomía económica.
2. **Fortalecer alianzas interinstitucionales y la articulación territorial.** El proyecto podría facilitar y consolidar activamente las alianzas entre las OSC y las instituciones locales, como las alcaldías, personerías o la Defensoría del Pueblo. Para esto se propone incorporar explorar nuevas metodologías que podrían articularse con las empleadas hasta la fecha. Una de ellas es el Modelo Dialógico de Cambio (Collective Leadership Intitute, s.f.).

Este modelo es una metodología orientada a resultados que diseña y gestiona procesos de cooperación y consulta en contextos de cambio complejos, justo como los que enfrentan las OSC en estos territorios. Su implementación podría contribuir a mejorar articulación y la sostenibilidad de las intervenciones.

Por otro lado, en lo que respecta a las herramientas metodológicas y conceptuales, los testimonios reflejan un impacto significativo, ya que los colectivos no solo se apropiaron de estas, sino que lograron replicar actividades de manera autónoma a través de mentorías. Este proceso de apropiación permitió a las comunidades integrar las herramientas en sus prácticas cotidianas, fortaleciendo su capacidad para diseñar y liderar iniciativas propias. Asimismo, en diversos territorios, los semilleros de música y danza, así como los procesos de investigación local iniciados durante el proyecto, continúan activos, lo que demuestra la sostenibilidad y perdurabilidad de las capacidades instaladas. De hecho, el 46,7% de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) destaca el fortalecimiento de su liderazgo en el territorio como el principal logro, mientras que el 13,3% resalta la mejora en sus habilidades de gestión, planificación y ejecución de actividades, evidenciada a través de la continuidad observada en dinámicas de observación directa durante la evaluación.

En esta misma línea, el proyecto desarrolló cajas de herramientas metodológicas destinadas a la gestión de espacios, el liderazgo y la protección colectiva, recursos que los colectivos valoraron como muy útiles para mantener sus procesos. Un participante de Jambaló relató: *“Nos dejaron una caja de herramientas de paso a paso de todas las cosas que podemos indagar y proponer a nuestra propia comunidad”*.

Desde la perspectiva institucional, el proyecto logró abrir espacios de articulación (21,4% de las OSC lo afirman), como en Quibdó con la Secretaría de Inclusión Social; sin embargo, la alta rotación, la fragmentación territorial y las tensiones internas propias de la institucionalidad, obstaculizaron la consolidación de una gobernanza juvenil más estable. Un miembro del staff señaló: *“Faltó articulación y eso afectó los procesos; cada territorio era muy independiente”*, una desconexión que limitó una retroalimentación más fluida.

En síntesis, Mae Kiwe estableció cimientos sólidos para la sostenibilidad simbólica y organizativa, reflejados en una notable apropiación de los procesos y un liderazgo juvenil fortalecido, lo que evidencia capacidades instaladas y experiencias con gran potencial para ser potenciadas. En este sentido, el 50% de los participantes en mentorías reconoce la cocreación de agendas y propuestas lideradas por las organizaciones de la sociedad civil (OSC), mientras que el 70% de estos considera que las OSC que lideraron el proceso continuarán implementando las acciones, lo que refuerza la viabilidad de las iniciativas a largo plazo y el liderazgo

potenciado. Entre tanto, en el Cauca, los colectivos aprovecharon eficazmente los recursos disponibles y lograron articularse con actores clave, como la ACIN y los cabildos indígenas, trazando un camino más claro hacia la sostenibilidad articulada con la institucionalidad. Por su parte, en Chocó y Cali, a pesar de los desafíos estructurales, también surgieron iniciativas prometedoras que podrían seguir consolidarse y contribuir significativamente a la construcción de paz en estos territorios.

Finalmente, de cara al futuro, la sostenibilidad puede afianzarse si se fortalecen tres elementos clave:

- La vinculación activa de actores públicos y el impulso a alianzas interinstitucionales locales.
- Un acompañamiento post-proyecto con enfoque de transición y consolidación.
- El fortalecimiento de las capacidades de los colectivos para movilizar recursos, sostener redes de apoyo mutuo y adaptarse a contextos cambiantes sin perder su visión de transformación territorial.

c. Coherencia

En el contexto del proyecto Mae Kiwe, la coherencia es clave para evaluar si las acciones desarrolladas se integraron de manera armónica con otras iniciativas locales, políticas públicas y actores comunitarios, evitando duplicidades y aportando valor añadido a procesos ya existentes de participación juvenil, protección y construcción de paz con enfoque étnico y de género.

Coherencia interna

Si bien se mencionó antes que se presentaron algunos retos en la alineación estratégica entre los tres socios implementadores (War Child, PAX y Movilizadorio), estos no comprometieron la coherencia interna del proyecto, que mantuvo una sólida alineación con su diseño, objetivos y los principios de cada organización.

En este sentido, los enfoques del proyecto se sostuvieron firmemente anclados en normas internacionales sobre derechos humanos, participación juvenil y equidad de género, reflejando la misión de los socios implementadores. Por ejemplo, un logro destacado por el equipo fue la promoción de sesiones formativas “dirigidas por jóvenes para tomadores de decisiones”, abordando temas como interseccionalidad, patriarcado y epistemologías afro e indígenas. Una apuesta metodológica que no solo se alineó con los objetivos del proyecto, sino que también se fundamentó en instrumentos internacionales, como la Resolución 2250 del Consejo de Seguridad de la ONU, garantizando que las intervenciones fueran coherentes con los principios de inclusión y participación que guían a War Child, PAX y Movilizadorio. Así, a pesar de los desafíos iniciales, la lógica y las metodologías de la intervención se mantuvieron consistentes, consolidando un impacto significativo y fiel a los objetivos del proyecto.

Coherencia externa

La intervención se articuló de manera efectiva con diversos actores del entorno, logrando sinergias significativas en todos los territorios, según lo señalado por el 85,2% de las OSC. En Caloto, por ejemplo, el secretario de gobierno señaló que fueron *“los jóvenes del resguardo indígena de Huellas quienes nos buscaron como institucionalidad, para empezar a interactuar y generar espacios de articulación”*. Asimismo, en Jambaló, el personal de la administración municipal destacó que se articularon esfuerzos en temas de *“capacitación para*

juventud, niñez y mujer”, y que se ofrecieron espacios físicos y acompañamiento técnico para las actividades del proyecto.

Asimismo, las OSC identificaron como uno de los principales resultados la construcción de alianzas con otras organizaciones y colectivos que comparten objetivos comunes (21,4%). Aunque el 61,9% de estas alianzas se establecieron de forma informal, el 100% coincide en que fueron significativas por los recursos, experiencias e información compartidos. Lo que fortaleció una lógica de trabajo en red y facilitó la circulación de aprendizajes, promoviendo un enfoque solidario y horizontal entre los colectivos juveniles. Además, estas dinámicas de colaboración han trascendido los marcos del proyecto, consolidando un modelo de trabajo conjunto que refuerza el impacto comunitario y fomenta la sostenibilidad de las iniciativas.

Para enriquecer este análisis, la tabla 2 presenta una tipología comparativa de las formas de articulación institucional observadas en los distintos territorios, incluyendo el tipo de relación predominante, el grado de institucionalización alcanzado, y el nivel de incidencia del proyecto en las agendas públicas locales:

Tabla 2. Comparación de las formas de articulación institucional por territorio

Territorio	Tipo de relación institucional predominante	Principales instituciones vinculadas	Grado de institucionalización	Nivel de incidencia del proyecto en agendas locales	Observaciones cualitativas
Jambaló	Formal y estratégica	Alcaldía, Consejo, Autoridades indígenas	Alta	Alta	El proyecto se articuló al Plan de Vida y espacios del COMPOS. Reconocimiento pleno.
Caloto	Formal con acompañamiento técnico	Alcaldía, Secretaría de Gobierno	Media	Media-Alta	Apoyo a espacios físicos, pero sin acuerdos marco. Jóvenes abrieron puertas institucionales.
Quibdó	Informal, basada en relaciones personales	Secretarías de Cultura y Educación	Baja	Baja	Participación puntual en talleres. Poca visibilidad en agendas públicas.
Cali	Fragmentada y puntual	Aliados educativos y culturales	Baja	Media	Escasa articulación institucional sostenida. Dependencia de iniciativas individuales con adolescentes y jóvenes.

A nivel organizativo, colectivos como Nepono o Red Sodech lograron construir vínculos con otras entidades; sin embargo, enfrentaron desafíos internos. Por ejemplo, se señaló que *“las chicas de Red Sodech mostraron liderazgo, pero fueron marginadas del grupo central”* lo que evidencia una tensión entre el potencial de articulación y las dinámicas internas del proyecto que, en algunos casos, invisibilizaron capacidades preexistentes.

No obstante, el proyecto Mae Kiwe demostró una notable capacidad de articulación y compatibilidad con otras iniciativas sociales y estatales, especialmente en contextos donde existía una base organizativa fuerte o una institucionalidad receptiva. ¿La clave? El valor añadido al conectar juventudes étnicamente diversas, formar actores públicos en enfoques diferenciales, y evitar superposiciones directas con otras intervenciones.

Si bien el proyecto avanzó en procesos relevantes a nivel territorial, la ausencia de una estrategia interna clara de alineación entre los socios, junto con la falta de acuerdos formales con gobiernos locales y programas nacionales, limitó su capacidad para consolidar transformaciones estructurales más profundas. De cara a futuras iniciativas, la inclusión de mecanismos sostenibles de coordinación intersectorial, así como un mayor reconocimiento y aprovechamiento del potencial de los colectivos juveniles, serán elementos clave para fortalecer la coherencia, el impacto y la sostenibilidad de las acciones.

d. Catalítico y sensibilidad al género

Impacto catalítico

El proyecto Mae Kiwe tuvo un impacto catalítico significativo, especialmente a nivel programático, al fortalecer las capacidades de incidencia de organizaciones juveniles, étnicas y con enfoque de género. Según el 100% del personal de equipo y socios implementadores consultados, el proyecto contribuyó directamente al fortalecimiento de redes y plataformas sociales. Además, el 80% destacó una mayor vinculación de jóvenes a espacios de participación y toma de decisiones.

A través de procesos de formación y acompañamiento, se logró que colectivos juveniles como el Movimiento Juvenil Álvaro Cuecho adquirieran herramientas para incidir en espacios institucionales, como el Consejo Municipal de Juventudes (CMJ), que opera bajo mandato legal. Asimismo, el proyecto posicionó espacios físicos seguros, como centros comunitarios reconocidos por la comunidad, donde los jóvenes pueden reunirse, expresarse y promover iniciativas de construcción de paz.

Además, otro elemento central de este fortalecimiento fue la creación de un mecanismo de monitoreo basado en la comunidad, a través del Observatorio Juvenil para la protección de la participación política. Este observatorio, concebido como una plataforma de veeduría y generación de evidencia, se consolidó como una capacidad instalada clave para la sostenibilidad de la incidencia. La iniciativa superó las expectativas al movilizar a 246 jóvenes de Cali (38%), Caloto (35%), Jambaló (24%) y Quibdó (2%), con una notable participación femenina que alcanzó el 63% del total. Como resultado directo de este trabajo, el observatorio elaboró y difundió un informe final sobre riesgos de protección, dotando a las organizaciones juveniles de datos concretos y análisis propios para sustentar sus propuestas ante la institucionalidad y ejercer veeduría sobre el cumplimiento de sus derechos. Un paso clave que, transformó a los jóvenes de participantes a productores de conocimiento, un capital invaluable para su interlocución política.

En términos de articulación, el 71,4% del equipo y socios implementadores señaló que los fondos del PBF se utilizaron para conectar el proyecto con otras iniciativas de paz. Se destacan colaboraciones con el ICBF, que integró su campaña nacional “Aquí crece la generación para la paz” con los nodos del Cauca, y con el Ministerio del Interior, que solicitó incluir a las organizaciones beneficiarias en su base de datos para futuras acciones de protección colectiva. Asimismo, a nivel local se observaron impactos en actividades como campeonatos deportivos por la paz y el impulso de economías populares.

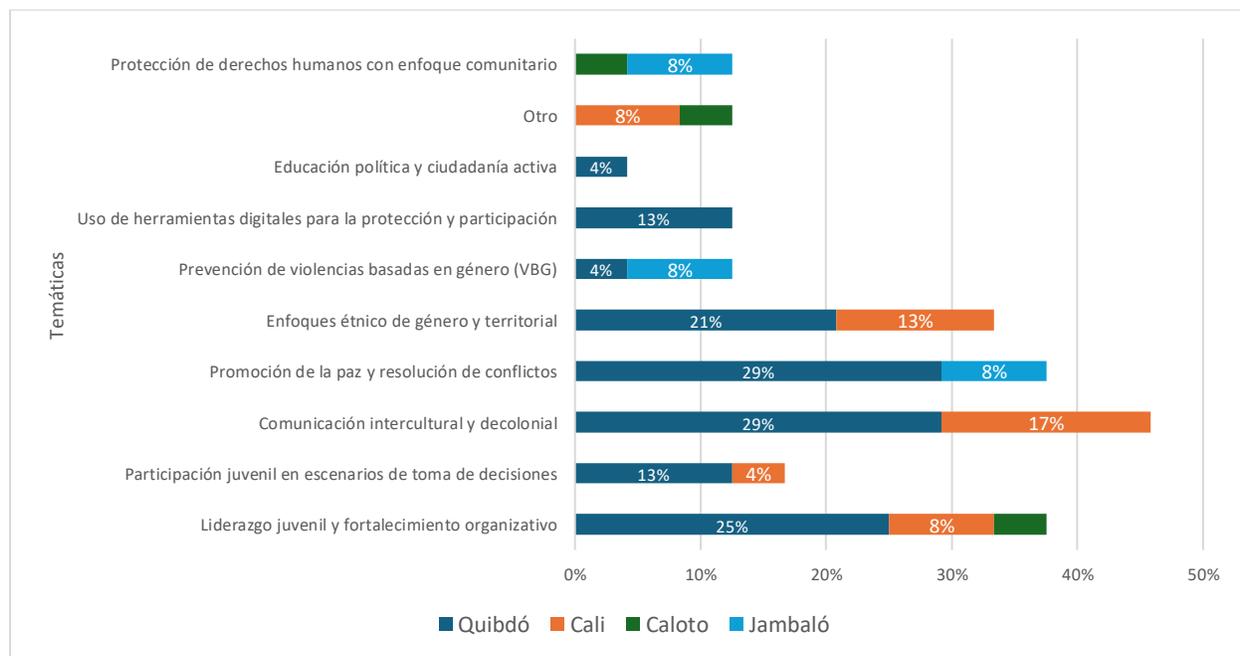
Sin embargo, pese a estos avances, el impacto catalítico enfrentó ciertas limitaciones. El relacionamiento con estructuras institucionales más amplias resultó incipiente en algunos momentos, como lo expresó un actor: *“No tuvimos ese relacionamiento directo con otras instancias institucionales del territorio”*. Indicando que, aunque se fortalecieron las plataformas comunitarias, no siempre se lograron establecer vínculos sostenidos con políticas o programas estructurales a nivel regional o nacional.

Sensibilidad de genero

El proyecto demostró un compromiso sólido con la incorporación de la perspectiva de género y el enfoque interseccional a lo largo de su diseño, implementación y evaluación. Desde su concepción, se tomaron en los desafíos, oportunidades y capacidades específicas de mujeres, hombres, niñas y niños. El 100% del equipo técnico y los socios implementadores afirmó haber fortalecido el liderazgo de mujeres, niñas y niños en sus comunidades, mientras que el 50% destacó la integración de enfoques diferenciados por edad y género en las actividades, así como una representación equitativa en los espacios de toma de decisiones. Además, el 93,5% de las OSC señaló que se promovieron liderazgos femeninos, y el 31% afirmó haber adquirido la capacidad de aplicar un enfoque diferencial de género en sus acciones.

Respecto a los logros, uno de los más destacados fue el fortalecimiento de capacidades de mujeres jóvenes, en especial afrodescendientes e indígenas. A través de formaciones en liderazgo, derechos y participación, el 100% de los equipos consultados observó un desarrollo de habilidades, y un 66,7% identificó una mayor presencia femenina en espacios decisorios. A su vez, el 33,3% de las OSC resaltó la pertinencia de los enfoques étnicos, de género y territoriales, mientras que el 12,5% valoró las acciones orientadas a la prevención de violencias basadas en género (VBG) (Ver figura 10). Ejemplos destacados incluyen el protagonismo de jóvenes de Red Sodech y Nepono, quienes asumieron roles de liderazgo en sus comunidades.

Figura 10. Temáticas más pertinentes según las OSC



A nivel comunitario, el 37,7% de las personas beneficiarias percibió una mayor visibilidad del liderazgo femenino, y el 36,1% destacó una participación equitativa. Asimismo, se reportó un fortalecimiento de habilidades de liderazgo político (50%), un aumento de la confianza y visibilidad de las jóvenes (40%), y una mayor participación de mujeres en la toma de decisiones (48%), especialmente en Quibdó. Además, el proyecto contribuyó a aumentar la representación de mujeres en espacios decisorios (100%) y a consolidar liderazgos femeninos y étnicos, reconocidos por el 86,7% de las organizaciones juveniles consultadas, mientras que el 34,4% de la población beneficiaria reconoció un cambio en la conciencia sobre derechos colectivos y de género, y el 15,4% consideró que el proyecto abordó desafíos específicos de sus comunidades, como la violencia basada en género y el patriarcado.

Sin embargo, la transversalización del enfoque de género enfrentó varios desafíos. El 57,1% del personal de terreno y socios implementadores señaló una falta de formación específica, lo que dificultó una implementación más estratégica. Asimismo, se identificaron resistencias internas, limitaciones presupuestarias y una escasez de recursos humanos especializados. A lo que se sumaron barreras socioculturales locales que obstaculizaron el cuestionamiento de roles de género tradicionales y la participación activa de los hombres en estos procesos (53,3%).

Además, el enfoque interseccional, crucial para una inclusión más efectiva, aún requiere mayor desarrollo. Las experiencias y necesidades específicas de mujeres indígenas, personas LGBTQ+ y otras poblaciones diversas no siempre fueron abordadas de manera diferenciada, limitando el alcance inclusivo del proyecto.

En síntesis, Mae Kiwe logró catalizar transformaciones significativas en la participación juvenil y en la construcción de paz desde una perspectiva comunitaria. No obstante, su capacidad transformadora en términos de género e inclusión estructural se vio moderada por limitaciones operativas, resistencias internas y factores contextuales. Elementos que deberán ser abordados en futuras intervenciones para lograr un impacto más profundo, sostenible y transversal.

e. Sensibilidad al conflicto

En términos generales, el proyecto Mae Kiwe integró un enfoque explícito de sensibilidad al conflicto, según lo percibió la mayoría de las personas entrevistadas, lo que refleja un esfuerzo significativo por abordar las complejidades de los contextos locales. Sin embargo, se observaron variaciones territoriales en su aplicación, así como impactos negativos no intencionados, lo que subraya la necesidad de fortalecer los mecanismos de análisis de riesgo y adaptación contextual en futuras intervenciones.

En primer lugar, el proyecto destacó por su capacidad para abordar los factores de conflicto presentes en los territorios, un aspecto valorado por el 100% de los participantes. A través de la creación de espacios de diálogo inclusivos y el fortalecimiento de liderazgos juveniles, se promovió la transformación positiva de las dinámicas locales, contrarrestando la exclusión social y fomentando la cohesión comunitaria. Estas estrategias no solo respondieron a los objetivos del proyecto, sino que también se alinearon con principios de construcción de paz, empoderando a los jóvenes como agentes de cambio. Por ejemplo, las actividades formativas y los semilleros culturales permitieron a los participantes canalizar sus experiencias de conflicto hacia procesos constructivos, generando un impacto positivo en la confianza comunitaria.

No obstante, la capacidad de abordar abiertamente temas sensibles relacionados con el conflicto presentó desafíos significativos, según lo reportado por el 57,7% de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Mientras que en Quibdó y Caloto la mayoría de los jóvenes percibió que era posible hablar libremente o parcialmente sobre los factores de conflicto, valorando estos espacios como oportunidades para visibilizar sus realidades, en Jambaló predominó una percepción opuesta (46,2%). En este territorio, los participantes señalaron que *“el tema del conflicto siempre ha sido muy complicado y delicado en la zona”*, lo que refleja la presencia de tensiones históricas y dinámicas de poder que limitaron el diálogo abierto, y la necesidad implícita de adaptar las metodologías a las particularidades de cada contexto, considerando las sensibilidades locales y los niveles de seguridad percibida.

4.2 Teoría del cambio

Basada en una comprensión profunda del contexto en los territorios priorizados (Quibdó, Chocó; Cali, Valle del Cauca; Caloto y Jambaló, Cauca), la teoría del cambio del proyecto abordó desafíos históricos como el racismo estructural, el patriarcado y la exclusión política de los grupos más afectados, al mismo tiempo que los reconoció como agentes potenciales de cambio (colectivos locales liderados por jóvenes, feministas, afrodescendientes e indígenas). En este sentido, la teoría ha demostrado ser sólida, contextualmente relevante y bien estructurada, alineándose con los principios y criterios establecidos en la Guía de Recursos para Pensar Evaluativamente en el Diseño, Implementación y Monitoreo de la Construcción de Paz de CDA Collaborative Learning Projects (2016).

No obstante, más allá de alcanzar los resultados y productos planteados, el contraste entre las suposiciones de la teoría y las experiencias recabadas durante la recolección primaria de datos de la evaluación —junto con las entrevistas al personal de socios y aliados— ha dado lugar a reflexiones significativas sobre la implementación de iniciativas de paz en contextos volátiles y complejos, marcados por realidades estructurales de poder, violencia y gobernanza. Esto, a pesar de la solidez de las medidas de mitigación de riesgos previstas para estas suposiciones en la fase inicial. Estas reflexiones se desarrollan a continuación según cada criterio de análisis.

a. Criterio 1. Teoría de cambio clara, plausible y medible

Referente a la lógica, la Teoría del Cambio (TdC) estableció un flujo coherente desde el punto de partida hasta el objetivo del proyecto, respecto al cambio esperado. En este sentido, la TdC⁵ articuló de manera lógica y directa la secuencia causal de cada pilar definido (capacitación, protección, e incidencia):

SI (intervenciones) à **ENTONCES** (resultados) à **PORQUE** (supuestos).

La teoría de cambio facilita la comprensión del proyecto, así como de sus resultados y productos.

En esta línea, es relevante destacar la interconexión entre los pilares, que parte de la premisa de que al fortalecer las capacidades organizativas y narrativas (Pilar 1) y mejorar los mecanismos de protección (Pilar 2), se crearían las condiciones necesarias para que estos grupos ejercieran una incidencia política efectiva (Pilar 3). Lo que sustentaba la hipótesis central: una mayor y más segura participación de estos grupos puede

⁵ Anexo 2. Teoría del cambio del proyecto

conducir a políticas más inclusivas, abordando así las causas estructurales del conflicto (como la desigualdad, el racismo y la exclusión) para promover la construcción de paz en contextos marcados por violencia y discriminación.

Además, esta estructura permitió la medición de resultados a corto y mediano plazo, al ser lo suficientemente específica para ser verificada mediante el sistema de monitoreo implementado por el proyecto, como se confirmó en la revisión de los documentos técnicos realizada por el equipo consultor.

b. Criterio 2. Articulación entre el Cambio Individual/Colectivo y el Impacto Sociopolítico

Este es el aspecto más sólido de la Teoría del Cambio del proyecto, alineándose con la Guía de Recursos para Pensar Evaluativamente en el Diseño, Implementación y Monitoreo de la Construcción de Paz de CDA Collaborative Learning Projects (2016), que señala que los programas centrados solo en el cambio individual/personal "nunca se traducen en acciones o resultados a nivel sociopolítico", elemento evitado desde el proyecto mediante lo siguiente:

1. El Pilar 1 se centró en el fortalecimiento interno de los colectivos, abordando los niveles de cambio "Individual/Personal" y "grupal", mediante el desarrollo de capacidades, conocimiento y cohesión.
2. El Pilar 3 resultó clave en el diseño, al no limitarse al empoderamiento del grupo, sino que incluyó la capacitación de responsables de toma de decisiones, la sensibilización de comunidades y la incidencia para influir en la programación y políticas, buscando transformar normas sociales, instituciones y estructuras culturales.
3. Por su parte, el Pilar 2 fue el conector estratégico que facilitó la transición del nivel personal/grupal al sociopolítico (Pilares 1 y 3), adaptándose a la particularidad de los territorios priorizados, donde el activismo es altamente riesgoso e, en algunos casos, inviable.

Con base en esto, la Teoría del Cambio (TdC) no presupuso que el empoderamiento conducía automáticamente al cambio político; por el contrario, diseñó una intervención específica (Pilar 3) para lograrlo, respaldada por una condición de seguridad fundamental (Pilar 2). No obstante, a pesar de su sólida estructura, con pilares cuidadosamente desglosados en resultados (outcomes) y productos (outputs) que se entrelazaron lógicamente, el éxito de la TdC dependía de la validez de sus supuestos, los cuales, en algunos casos, también constituyeron sus principales vulnerabilidades en la ejecución, entre ellos:

1. El Supuesto de la Seguridad (Pilar 2):

Supuesto: *"Los jóvenes... se sienten más seguros cuando se expresan... si se sienten protegidos por fuertes mecanismos de protección comunitaria."*

El contexto de los territorios donde el proyecto fue implementado presenta situaciones de riesgo derivadas de la violencia sistemática ejercida por grupos armados y, en ocasiones, por el propio Estado. En esa línea, aunque la TdC asumió que las "herramientas de protección basadas en la comunidad y culturalmente apropiadas" serían suficientes para mitigar estas amenazas, y a pesar de que el equipo implementador anticipó riesgos y diseñó una estrategia de mitigación con una arquitectura operativa integral—que incluyó monitoreo, incidencia, herramientas, respuesta, prevención y capacitación—, los resultados tuvieron algunas limitantes como:

- El **observatorio (Output 2.1)**, a pesar de su realización, fue considerado "muy poco valioso" por el 66.7% de los aliados, sugiriendo que la producción de un informe anual pudo percibirse como un ciclo demasiado lento para responder a amenazas inmediatas, o que su información no se consideró lo suficientemente accionable de forma inmediata.

No obstante, un 85% de los aliados reconoció que la información recopilada en este informe sigue siendo un recurso valioso incluso para otros actores, como organizaciones locales, autoridades gubernamentales y donantes internacionales. Al ofrecer un análisis detallado de las dinámicas territoriales y los desafíos enfrentados, puede servir como base para diseñar estrategias más ágiles y adaptadas, facilitar la toma de decisiones informadas y fomentar alianzas estratégicas que optimicen la respuesta a futuras emergencias, siempre que se complemente con mecanismos de actualización y difusión más dinámica.

La herramienta digital "App Ojo" tuvo una visibilidad reducida y una apropiación limitada entre los usuarios. El diseño del proyecto identificó un factor clave: en estos territorios, la confianza de los jóvenes y la comunidad en general se fundamenta principalmente en sus redes, ya sean informales o formales. Por ello, integrar estas herramientas con los mecanismos tradicionales pudo haber sido uno de los desafíos más significativos. Sin embargo, esta experiencia sugiere una oportunidad valiosa, ya que adaptarla y replicarla en otros territorios podría ser beneficioso, siempre que se cumplan requisitos esenciales como una conexión confiable a datos móviles, lo que facilitaría su acceso y uso efectivo.

Asimismo, es crucial repensar las estrategias conexión y facilitación para fortalecer los vínculos entre los colectivos y las entidades con mandato y capacidad (aunque limitada) para ofrecer protección en los territorios, como la Unidad Nacional de Protección (UNP), la Defensoría del Pueblo, la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP), y redes de acompañamiento nacional e internacional, entre otras. En este sentido, la TdC debería centrarse en medir el número de jóvenes conectados de manera efectiva a sistemas de protección robustos y sostenibles.

2. El Supuesto de la Receptividad Política (Pilar 3):

Supuesto: Al interactuar directamente... los responsables de la toma de decisiones estarán interesados en integrar las opiniones de los jóvenes" y se "incentivará a las instituciones a adoptar e implementar políticas públicas".

Este pilar se destaca por un éxito metodológico significativo, aunque encontró un límite estructural. El logro parcial en este componente evidencia la diferencia clave entre tener acceso y ejercer una influencia real, ya que el proyecto fue notablemente efectivo en lo que podría denominarse "incidencia de primer nivel", al lograr que los jóvenes fueran más visibles y escuchados. Un dato contundente lo respalda: el 100% del staff confirmó una mayor participación, y el 100% de las organizaciones locales avala este éxito.

En este sentido, el proyecto generó con éxito microoportunidades políticas, abriendo espacios como reuniones, capacitaciones a funcionarios y participación en diálogos, elementos contemplados en la

Teoría del Cambio (TdC) para mejorar el conocimiento y las percepciones de las autoridades. Sin embargo, los resultados reflejan una "influencia parcial": los jóvenes lograron entrar en la sala, pero no pudieron influir sobre las reglas del juego. El "impacto limitado en cambios normativos" es una prueba clave de ello, pues, aunque la evaluación confirma que este Outcome se "alcanzó en gran medida"—dado que los jóvenes participaron, capacitaron y cambiaron percepciones mediante la ejecución exitosa de los Outputs 3.1 y 3.2—, el proyecto triunfó en la sensibilización, pero no en la institucionalización. Es decir, aunque se evidenció una mayor apertura de las autoridades para escuchar y dialogar con jóvenes, persisten las barreras o resistencias por parte de algunas autoridades, e incluso, aunque se consiguió que las autoridades comprendieran el problema (objetivo del Outcome), estas no actuaron sobre él con cambios legales o de política (el objetivo final de la incidencia).

Aprendizajes:

- **La Naturaleza del Poder:** La estrategia del proyecto se centró en la persuasión y el diálogo, un enfoque efectivo para influir en individuos, pero insuficiente para transformar sistemas que se benefician del status quo (racismo y patriarcado estructural, identificados en el análisis del contexto).

En esta línea, las conclusiones del criterio de coherencia resultaron reveladoras: en Jambaló y Caloto, el éxito se debió a que el proyecto se alineó con una estructura de poder legítima y preexistente (autoridades indígenas, Plan de Vida)—a pesar de los retos que esto también implicó—, por lo que no fue necesario crear voluntad política, sino trabajar en una agenda ya en marcha. En contraste, en Quibdó y Cali, donde la institucionalidad estatal es más fragmentada, las relaciones son predominantemente informales y las organizaciones participantes no contaban con el mismo nivel de consolidación, el proyecto tuvo que "empujar" constantemente, y su influencia se diluyó cuando cambiaban las personas o las dinámicas relacionales. Adicionalmente, tanto en Cali como en Quibdo, las organizaciones juveniles estaban predispuestas a no trabajar con la institucionalidad por malas prácticas anteriores: corrupción, falta de eficiencia en la política pública, entre otros.

Surge entonces la siguiente reflexión principal: la incidencia no puede ser una estrategia uniforme. Para proyectos futuros se debería considerar desarrollar una "teoría de la influencia" diferenciada por territorio, basada en un mapeo exhaustivo del poder: ¿Quién toma las decisiones reales? ¿A través de qué mecanismos (formales o informales)? ¿Dónde existen "anclas" de poder aliado (como los cabildos) con las que se pueda colaborar?. De esta forma, en futuros proyectos, en un territorio como Cauca, la estrategia podría centrarse en fortalecer la gobernanza indígena, mientras que en Cali y Quibdó podría enfocarse en construir coaliciones más amplias de la sociedad civil para ejercer mayor presión desde afuera.

3. El Supuesto de la Cohesión Interna (Pilar 1):

Supuesto: Reunir a los colectivos "puede contrarrestar los efectos potencialmente fragmentadores de las políticas de identidad".

Este pilar constituyó la base fundamental del proyecto, y su éxito demuestra que el enfoque central fue acertado porque:

a. Partió de un modelo de empoderamiento holístico al combinar:

- Infraestructura (Output 1.1): Espacios físicos seguros (hubs) gestionados por los propios jóvenes.
- Habilidades Duras y Blandas (Output 1.2): Formación en gestión de proyectos y, simultáneamente, en pensamiento crítico y político a través de una "academia de incidencia".
- Construcción de Comunidad y Agenda (Output 1.3): Intercambios para construir narrativas interseccionales y una agenda de paz compartida.

b. El desarrollo de este pilar fue plenamente validado en la práctica, ya que el proyecto demostró que, al proporcionar los recursos, espacios y metodologías adecuados, los jóvenes de un territorio pueden fortalecerse y articularse de manera efectiva.

Sin embargo, pese a su éxito, surgen reflexiones clave:

1. La principal barrera para lograr una percepción de éxito completo no radicó tanto en las condiciones del contexto, sino en las dificultades de gobernanza interna entre los socios, derivadas de la fragmentación de agendas al inicio del proyecto, debido a la limitada flexibilidad para alinear esfuerzos y articular acciones basadas en las fortalezas complementarias de cada socio. No obstante, a pesar de esto, la experiencia subraya la relevancia de fortalecer la comunicación y el alineamiento entre las partes, un aspecto que se priorizó con éxito durante el segundo año de implementación, reflejando el compromiso conjunto por mejorar la colaboración y optimizar los resultados futuros.
2. Algunos colectivos, especialmente los del Chocó, expresaron haber sentido "cierta fatiga" durante la implementación, en gran parte debido a la duplicación de esfuerzos causada por una falta de coordinación entre actividades similares realizadas por distintos socios durante los primeros meses de implementación. Sin embargo, estas observaciones no ponen en duda la gestión de los recursos ni la efectividad de las actividades, sino que invitan a reflexiones constructivas sobre la importancia de optimizar la planificación conjunta y potenciar el impacto territorial en futuras intervenciones. Una lección que podría servir como base para diseñar estrategias más integradas, asegurando una mejor alineación de esfuerzos y un beneficio más equitativo para las comunidades involucradas desde el primer momento.

Por lo que se recomienda:

- **Planes de Trabajo Integrados desde el inicio de la ejecución:** En lugar de tres planes paralelos, se propuso un único plan co-diseñado y gestionado, aprovechando las fortalezas de cada socio. Cabe destacar que, tras 12 meses de ejecución, el proyecto logró abordar esta dificultad al implementar un plan integrado, lo que contribuyó a mejoras notables en la efectividad de la implementación.
- **Protocolos de Comunicación Unificados:** Contar con una sola voz y un calendario compartido frente a las comunidades es fundamental. Invertir tiempo y recursos en alinear a los socios desde las etapas iniciales del proyecto no solo previene tensiones futuras, sino que constituye

una condición clave para asegurar la coherencia, la confianza territorial y el logro de resultados colectivos.

- **Un Modelo de Gobernanza Unificado:** Roles y responsabilidades claros, con un único punto de liderazgo autorizado para tomar decisiones estratégicas en el marco del proyecto, respetando los principios, capacidades y protocolos de cada socio.

5. Lecciones aprendidas, mejores prácticas y recomendaciones.

5.1 Lecciones aprendidas

1. La gobernanza interna de un consorcio no debe considerarse un aspecto secundario o meramente administrativo, sino como un pilar esencial del éxito del proyecto. En este caso, la ausencia inicial de mecanismos claros de coordinación entre los socios implementadores (War Child, PAX y Movilizadorio) dio lugar a tensiones e ineficiencias que afectaron la coherencia operativa. Aunque la diversidad de enfoques enriqueció el proyecto, también evidenció la necesidad de definir con mayor claridad los roles, responsabilidades y planes de trabajo integrados. Esto resalta la importancia de invertir con igual rigurosidad en la alineación estratégica entre socios desde el inicio, tal como se hace con las actividades dirigidas a los beneficiarios. Un liderazgo articulado y acuerdos sólidos desde las etapas tempranas permitirían reducir riesgos de tensiones, evitar la saturación territorial y fortalecer la legitimidad del proyecto. .
2. La lección clave **sobre los mecanismos de protección es que la estrategia más efectiva debe partir del fortalecimiento de las dinámicas comunitarias preexistentes, las cuales son consistentemente percibidas como más confiables y efectivas que las institucionales.** La evaluación respalda esta afirmación de manera contundente: en todos los territorios, la confianza en los sistemas de protección comunitarios es significativamente más alta, alcanzando una brecha de hasta 64 puntos porcentuales en Cali (93% de confianza comunitaria vs. 29% institucional (Informe Final del Proyecto Mae Kiwe Intercultural, 2025). En este sentido, el enfoque de “Semillas” buscó fortalecer estos mecanismos de protección liderados por la comunidad, lo cual fue un acierto en su diagnóstico y estrategia inicial.
3. **Aunque la metodología pedagógica para la incidencia política sea sólida desde el proyecto, esta debe ser vista como el primer paso de una estrategia de influencia más larga que contemple:**
 - Acoplo a una estructura de poder legítima y preexistente
 - Construcción de coaliciones o redes más amplias de la sociedad civil para ejercer presión desde fuera.
 - Involucramiento de los actores con injerencia en el tema y el territorio a partir de un mapeo de poder exhaustivo (¿Quién toma las decisiones reales? ¿A través de qué mecanismos (formales o informales)? Y ¿Dónde existen "anclas" de poder aliado (como los cabildos) con las que se puede colaborar?)

- Seguimiento para la fase de post-sensibilización.

4. **La sostenibilidad depende del anclaje comunitario.** En los territorios donde existían estructuras previas de organización juvenil articuladas con la institucionalidad, como en Jambaló y Caloto, se observó mayor apropiación y continuidad. Sin este anclaje, la sostenibilidad se vuelve más vulnerable, especialmente si los apoyos materiales no están acompañados de procesos de mentoría o fortalecimiento.
Sobre este último aspecto, si bien el proyecto ofreció espacios formativos técnicos, se identificó que algunas OSC locales enfrentaron conflictos internos vinculados a la gestión y a desacuerdos éticos. Estos casos evidencian que, incluso en comunidades con cierto nivel de organización, la ausencia de acompañamiento continuo en la resolución de tensiones internas puede debilitar sus estructuras. Por ello, futuras iniciativas deberían integrar contenidos psicosociales clave orientados al fortalecimiento organizativo, como el manejo constructivo de diferencias, el desarrollo de habilidades de diálogo y mediación, la promoción del sentido de bien común mediante valores compartidos, la construcción de resiliencia comunitaria frente a desafíos diversos, y el fortalecimiento de la confianza interpersonal como base de redes de apoyo mutuo y de una gobernanza colaborativa sostenible.
5. **Los Hubs deben diseñarse con un modelo que priorice la sostenibilidad, incluso en contextos donde las OSC locales carecen de amplia experiencia o influencia.** Esta reflexión se deriva de la pérdida de espacios arrendados tras el cierre que generó expectativas incumplidas y desmotivación, especialmente en colectivos como Semillas Negras, que asumieron erróneamente su donación. La fragilidad observada en territorios como Chocó, donde la interrupción se sintió con un *“¿y ahora qué?”*, justifica la necesidad de implementar modelos que incluyan estrategias de transición y alianzas con actores locales asegurando que estas infraestructuras sigan siendo funcionales y significativas, independientemente del nivel de madurez organizativa de las OSC locales.
6. **La inflexibilidad de un proyecto dificulta tanto ajustes ante cambios contextuales, como también la eficiencia del mismo proyecto.** Esta reflexión surge a partir de la experiencia del proyecto Mae Kiwe, donde la rigidez del marco lógico y de la estructura presupuestaria limitó la articulación entre actividades similares, desaprovechando oportunidades para optimizar recursos económicos y de tiempo. Esta falta de flexibilidad también tuvo un impacto en el bienestar emocional de los equipos de las OSC implementadoras, quienes reportaron sentirse sobrecargados y bajo constante presión. En este sentido, se reconoce que una mayor adaptabilidad no solo habría contribuido a un uso más eficiente de los recursos, sino que también habría promovido un entorno de trabajo más saludable, favoreciendo la sostenibilidad emocional de los equipos y, con ello, el éxito general del proyecto.
7. **Aunque se adopte un enfoque de sensibilidad al conflicto, el activismo en territorios permeados por la violencia eleva los riesgos de los participantes.** Durante el proyecto fue evidente que, incluso con un enfoque explícito de sensibilidad al conflicto, las actividades de

activismo en contextos de alta violencia pueden generar repercusiones negativas. Esta reflexión surge de las experiencias relatadas en la recolección primaria, en por ejemplo Jambaló: *“los líderes del Cauca los perseguían en la chiva, los paraban, los requisaban, los amenazaban...”*; así como de los resultados del Informe Mirar Adentro de MAE KIWE, respecto a la criminalización del activismo en territorios como Cauca y Cali, evidenciando que el tema del conflicto es *“complicado y delicado”*, y por ende, los riesgos de seguridad son elevados.

8. **Es indispensable validar con los implementadores la población objetivo, los indicadores y las metas**, considerando no solo la composición etaria del territorio, sino también la cosmovisión cultural de la participación social. Esta reflexión se fundamenta en contextos como el Cauca, donde la concepción cultural de la participación involucra a la colectividad sin distinción de edad, integrando a niños, jóvenes, adultos y personas mayores en un marco de acción comunitaria. La exclusión percibida por el 38,5% de la población, que señaló la falta de inclusión intergeneracional, y la baja cobertura educativa (30,8%), afectada por la no alineación con el calendario indígena, justifican que es esencial incorporar estas perspectivas culturales desde el diseño del proyecto. Por ello, se debe priorizar un proceso participativo con actores locales para alinear las metas con las dinámicas culturales y etarias, asegurando una intervención más inclusiva y relevante que respete las estructuras comunitarias existentes.

5.2 Mejores practicas

- **Enfoque holístico de empoderamiento y culturalmente pertinente:** El proyecto adoptó un enfoque integral y enriquecedor que fusionó la formación en habilidades técnicas, como la gestión de proyectos, con el fortalecimiento político y narrativo a través de iniciativas innovadoras como las academias de incidencia. Este modelo se enriqueció con la integración de metodologías interculturales y decoloniales, aspectos especialmente valorados por jóvenes afro e indígenas, quienes encontraron en estas estrategias un reflejo de sus identidades y realidades.
A su vez, uno de los avances más destacados fue la propuesta, aunque desafiante, de establecer relaciones verdaderamente horizontales con las organizaciones juveniles, que asumieron un rol activo como socios del proyecto. Estas organizaciones participaron con poder de decisión en la planeación, la co-creación de metodologías y todas las actividades, incluyendo su representación en el comité directivo y de monitoreo. Además, tuvieron acceso completo a la información del proyecto, incluida la financiera, y lideraron actividades tradicionalmente gestionadas por ONG, como encuentros de saberes, el cierre del proyecto, el proceso de semillas y las mentorías. Un enfoque que no solo promovió la autonomía y el liderazgo juvenil, sino que también sentó un precedente positivo para futuros proyectos, demostrando cómo la colaboración equitativa puede potenciar el impacto y la sostenibilidad de las intervenciones comunitarias.
- **Integrar metodologías interculturales y decoloniales, valoradas por jóvenes afro e indígenas.**

- **Cocreación y liderazgo juvenil desde los territorios.** Las casas seguras, academias de incidencia, hubs y plataformas lideradas por jóvenes facilitaron espacios seguros, formativos y autónomos, promoviendo liderazgos diversos y articulados.
Intercambios e integración de saberes como motor de cohesión. Los intercambios interterritoriales y las redes juveniles permitieron compartir metodologías, fortalecer identidades colectivas y sembrar bases para articulaciones futuras.
- **Alianzas con autoridades comunitarias y producción de herramientas propias.** Trabajar con estructuras como los cabildos o la ACIN permitió legitimar e insertar el proyecto en dinámicas ya existentes. Las cajas de herramientas comunitarias y los protocolos de protección dejaron capacidades instaladas con enfoque étnico, de género y territorial.
- **Educación de pares para multiplicar capacidades en zonas rurales.** En territorios como Jambaló, el liderazgo juvenil potenció procesos de educación entre pares, permitiendo expandir el alcance educativo del proyecto hacia siete casas comunitarias en áreas de difícil acceso. Esta estrategia fortaleció aprendizajes colectivos y promovió la autonomía pedagógica de los jóvenes.
- **Metodologías interseccionales para definir prioridades comunitarias.** El proyecto utilizó metodologías como asambleas y talleres colectivos que facilitaron la participación de mujeres indígenas y afrodescendientes, mientras que los hombres indígenas se vincularon principalmente a través de diagnósticos técnicos. Esta adaptación metodológica dio lugar a una participación más equitativa.
- **Articulación institucional para sostener el impacto territorial.** Los colectivos juveniles desarrollaron capacidades para vincularse con aliados institucionales, gestionando recursos y ampliando la incidencia más allá del proyecto. Estas alianzas permitieron sostener procesos activos en participación política, emprendimientos culturales y formación en derechos, especialmente en comunidades indígenas y afrodescendientes.
- **Liderazgo femenino indígena con visión territorial protegida.** La vinculación de organizaciones juveniles de mujeres Embera en zonas rurales de Quibdó visibilizó liderazgos históricamente excluidos, asegurando su participación activa en la agenda del proyecto, promoviendo su autonomía con acompañamiento sensible al contexto.
- **Fortalecimiento organizativo y continuidad post-proyecto.** El proyecto dejó capacidades instaladas que hoy permiten a organizaciones juveniles continuar sus procesos de forma autónoma. Colectivos como el Movimiento Juvenil Álvaro Cuecho lideran actualmente espacios institucionales, como el Consejo Municipal de Juventud, gracias a habilidades adquiridas en liderazgo, protección e incidencia.
- **Transformaciones personales que trascienden el proyecto.** Las habilidades desarrolladas —liderazgo, organización, gestión— han sido aplicadas por las y los jóvenes en espacios estudiantiles, comunitarios y laborales. Las mujeres indígenas, en particular, destacaron el impacto en su liderazgo escolar, mientras que otros colectivos fortalecieron su participación en organizaciones sociales.
- **Proyección comunitaria y sueños colectivos.** A partir de esta experiencia, las juventudes sueñan con replicar el modelo en otros territorios, consolidar sus organizaciones y ampliar los espacios de participación política. Además, aspiran a comunidades donde las diferencias de género, etnia y edad sean valoradas como riqueza, no como obstáculo.

5.3 Recomendaciones

A los socios

- 1. Fortalecer los mecanismos de selección de organizaciones juveniles**
Es clave establecer criterios claros, transparentes y consensuados para la identificación y selección de organizaciones juveniles aliadas. Este proceso debe priorizar el enfoque territorial, la trayectoria organizativa, el compromiso con la participación juvenil y la diversidad (de género, étnica y etaria). Además, se recomienda incorporar etapas de verificación y acompañamiento inicial para asegurar el alineamiento con los objetivos del proyecto y fomentar relaciones de confianza desde el inicio.
- 2. Fortalecer la coordinación y el diseño compartido desde el inicio.** Es necesario establecer estrategias de coordinación operativa claras entre socios, roles complementarios y protocolos de comunicación efectivos. Esto incluye una hoja de ruta común con mecanismos participativos de seguimiento, evitando malentendidos sobre objetivos y expectativas como los observados en algunos territorios.
- 3. Fortalecimiento de la coordinación interna entre socios.** Fomentar la armonización de procesos entre socios, especialmente en aspectos financieros y administrativos, respetando sus estructuras internas, pero estableciendo lineamientos comunes que mejoren la eficiencia y coordinación del proyecto. Esto es clave para prevenir tensiones y conflictos como los generados por falta de claridad en la delegación de roles jerárquicos.
- 4. Gobernanza territorial para una participación juvenil efectiva.** Fortalecer la gobernanza y coordinación territorial para manejar el aumento de organizaciones juveniles, estableciendo espacios y procesos claros que faciliten la comunicación, la toma de decisiones conjunta y el trabajo colaborativo efectivo. Esto es clave para conectar las plataformas comunitarias con marcos institucionales más amplios, superando la desconexión actual con políticas estructurales regionales o nacionales.
- 5. Promoción de una ética profesional sólida y una definición clara de roles entre todo el personal del proyecto.** Sería beneficioso fortalecer el acompañamiento y monitoreo del equipo, definir con claridad los roles para optimizar la eficiencia y el cumplimiento de responsabilidades, y compartir de manera transparente las políticas internas relacionadas con aspectos éticos y otros elementos clave, fomentando así un ambiente de trabajo más cohesionado y efectivo.
- 6. Diseñar estrategias de sostenibilidad diferenciadas.** Adaptar el acompañamiento según el nivel organizativo de los colectivos. Incorporar estrategias de salida progresiva, recursos puente, mentoría técnica y seguimiento postproyecto (3 a 6 meses). Esto es especialmente importante considerando que varios colectivos continúan buscando apoyo, mientras otros, como los de mujeres indígenas, no han logrado dar continuidad al proceso por falta de conexiones sostenidas.

7. **Gestión equilibrada de actividades para evitar dependencia.** Evitar la sobrecarga de actividades para asegurar la sostenibilidad del proyecto, ya que un exceso puede generar dependencia y efectos negativos cuando finalizan los recursos. La planificación debe considerar la capacidad real de cada organización para evitar expectativas no cumplidas, así como también la presión sostenida por la alta demanda de actividades, indicadores y metas elevadas.
8. **Anclar las Iniciativas en Marcos Institucionales para Garantizar su Sostenibilidad.** Se recomienda anclar los logros en convenios territoriales, políticas locales de juventud y alianzas interinstitucionales que aseguren continuidad y financiamiento. Para lograrlo, es clave fortalecer activamente las alianzas entre las OSC y las instituciones locales, como alcaldías, personerías o la Defensoría del Pueblo, mediante metodologías innovadoras como el Modelo Dialógico de Cambio (Collective Leadership Institute, s.f.). Este modelo, orientado a resultados, facilitaría los procesos de cooperación y consulta en contextos complejos, promoviendo una articulación efectiva que podría subsanar la falta de impacto institucional y garantizar una sostenibilidad más sólida en los territorios intervenidos.
9. **Derechos humanos y monitoreo.** Fortalecer el observatorio de DDHH como herramienta clave para monitoreo, análisis y difusión, tomando como referencia el caso exitoso de Cali para su implementación contextualizada.
10. **Promoción de valores comunitarios sobre incentivos materiales.** Disminuir las necesidades económicas y el materialismo, fortaleciendo el sentido de propósito colectivo, fomentando la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones, priorizar el reconocimiento simbólico sobre los incentivos materiales y promover valores como la solidaridad, la autonomía y la reciprocidad mediante intercambios de saberes y acciones comunitarias.
11. **Fortalecimiento del sentido colectivo y la acción comunitaria.** Fomentar un mayor sentido colectivo entre los participantes, promoviendo espacios de construcción conjunta, vocerías rotativas y decisiones grupales que fortalezcan la identidad y acción comunitaria. Esto resulta aún más necesario dado que el impacto en capacidades organizativas no fue uniforme y se percibieron brechas, especialmente en temas como la incidencia y la comunicación.
12. **Continuar impulsando el enfoque de género e inclusión estructural.** El proyecto promovió una participación destacada de las juventudes, particularmente de mujeres jóvenes, en espacios de incidencia política y en la formación de tomadores de decisiones. Esto se reflejó en su activa participación en el mapeo de actores políticos, la facilitación de acuerdos y sesiones formativas dirigidas a instituciones sobre políticas sensibles a las juventudes, la etnia y el género, así como en la organización de iniciativas de defensa comunitaria desde perspectivas feministas, afrofeministas e indígenas, incluyendo reflexiones en torno al capítulo étnico del Acuerdo de Paz. Avances que resaltan el potencial del modelo para fortalecer la inclusión estructural, siempre que se atiendan las brechas pendientes, como los riesgos de violencia y estigmatización en áreas no intervenidas, con el objetivo de garantizar un impacto más amplio y sostenible a largo plazo.

A los Donantes, la Cooperación Internacional y Futuros Proyectos

13. Diseñar procedimientos de legalización de fondos que combinen rigurosidad con flexibilidad, adaptándose a las capacidades y contextos de las OSC locales. Esto podría incluir la implementación de capacitaciones iniciales en gestión financiera y administrativa para los colectivos implementadores asociados, enfocadas en los requisitos de los donantes y el uso de herramientas digitales simplificadas para su gestión.
14. Reconocer que la construcción de paz es un proceso a largo plazo que requiere financiación sostenida y multianual, más allá de ciclos de proyecto de dos años. Las comunidades, como se evidenció, quedan con altas expectativas y capacidades que necesitan seguir siendo nutridas y complementadas
15. Promover la creación de fondos específicos y líneas de financiación adaptadas a las particularidades territoriales para garantizar la sostenibilidad de iniciativas comunitarias exitosas, como los "safe hubs" y observatorios juveniles, cubriendo una proporción de los costos operativos básicos (por ejemplo, arrendamientos), y fortaleciendo la mentoría para la autogestión, la diversificación de fuentes de financiamiento, la gestión de alianzas interinstitucionales y la articulación territorial, además de proporcionar capital semilla para emprendimientos sociales juveniles, como la producción cultural en Jambaló, que refuercen la autonomía económica y la apropiación comunitaria.
16. Continuar apoyando iniciativas que busquen sensibilizar y capacitar a funcionarios públicos para mejorar la calidad y pertinencia de los servicios dirigidos a la juventud y fortalecer las rutas de protección.
17. Inversión en Educación y Formación Técnica Pertinente: se necesita un acompañamiento continuo en formación técnica, educación superior y oportunidades de empleo digno para que los jóvenes puedan materializar sus proyectos de vida y evitar la cooptación por economías ilícitas o grupos armados.

6. Conclusiones

La evaluación final del proyecto Mae Kiwe pone en evidencia una dualidad significativa en sus resultados: por un lado, se trató de una iniciativa de alta relevancia, con un diseño robusto que logró avances sustanciales en el empoderamiento juvenil y la participación política; por otro, su ejecución presentó retos estructurales que incidieron de manera diversa en su eficiencia, y efectividad deseada.

Desde su formulación, el proyecto mostró una notable pertinencia, al responder de forma directa a causas estructurales del conflicto como la exclusión y el racismo, articulándose con políticas públicas y estructuras de gobernanza indígena. Esta base sólida se tradujo en una implementación efectiva de su primer objetivo: fortalecer las capacidades organizativas y narrativas de los colectivos juveniles, un logro destacado por el 68,8% de los aliados institucionales, y destacado desde los participantes de las mentorías, una actividad altamente valorada por la potencialización del liderazgo autónomo por parte de las OSC. Dicho empoderamiento tuvo un efecto multiplicador, evidenciado en el fortalecimiento de las redes comunitarias y la consolidación del liderazgo, particularmente entre mujeres jóvenes en Cali, Quibdó, Jambaló y Caloto.

No obstante, la complejidad del modelo de implementación —con tres socios ejecutando de forma paralela en sus inicios— generó desafíos de articulación que limitaron una mayor eficiencia. Esta descoordinación provocó la percepción de una duplicación de esfuerzos y una carga excesiva de actividades para las OSC, lo que impactó la percepción sobre el uso eficiente de recursos como el tiempo. Así, aunque el proyecto cumplió con sus metas.

Respecto a la sostenibilidad, los resultados del proyecto Mae Kiwe fueron contundentes, evidenciando una apropiación significativa de conocimientos y metodologías por parte de los colectivos juveniles, quienes demostraron una notable autonomía para dar continuidad a estos procesos y desarrollar nuevas iniciativas. Este logro refleja el impacto duradero del proyecto en las comunidades, ya que los jóvenes no solo interiorizaron las herramientas proporcionadas, sino que también las adaptaron a sus contextos para promover la cohesión social y la construcción de paz. Por ejemplo, a través de semilleros culturales, actividades de reforestación y procesos de formación, los colectivos lograron consolidar liderazgos y redes que trascienden los marcos del proyecto, fortaleciendo su capacidad para liderar acciones transformadoras de manera independiente.

Además, los hubs comunitarios, se destacaron como un elemento clave al convertirse en puntos de encuentro fundamentales para el diálogo, la capacitación y la articulación comunitaria, fomentando un sentido de pertenencia y empoderamiento entre los participantes, quienes valoraron los hubs como espacios seguros que no solo promovieron la participación juvenil, sino que también sirvieron como plataformas para visibilizar liderazgos emergentes, especialmente femeninos y étnicos. No obstante, también surgieron recomendaciones para maximizar el potencial de los hubs comunitarios y garantizar su sostenibilidad a futuro con la creación de planes de financiamiento comunitario o alianzas con actores locales a fin garantizar la continuidad operativa de los hubs.

En conclusión, Mae Kiwe acertó en su diagnóstico y en su apuesta transformadora por el liderazgo juvenil en contextos de alta complejidad, logrando generar condiciones de participación política, reconocimiento comunitario y fortalecimiento de capacidades organizativas. Sin embargo, para una segunda fase o proyectos similares, será clave:

- Trabajar por lograr la institucionalización más allá de la sensibilización de los demás actores: los proyectos futuros deben desarrollar una "teoría de la influencia" diferenciada por territorio que se enfoque o en fortalecer gobernanza, o construir coaliciones más amplias de la sociedad civil para ejercer mayor presión desde afuera.
- En caso de haber más socios, trabajar con planes de trabajo elaborados desde el co-diseño y de las fortalezas de cada socio.
- Unificar los protocolos de comunicación para lograr tener una sola voz y un calendario compartido entre los socios frente a las comunidades para evitar tensiones y garantizar el éxito colectivo.

7. Anexos

Anexo 1. Preguntas orientadoras por criterio de evaluación

Anexo 2. Teoría del cambio del proyecto