EVALUACION FINAL

Colombia

Ventana temática
Prevención de Conflictos y Consolidación de la Pazo

Título del Programa:
Fortalecimiento de Capacidades Locales para la Construcción de la Paz en el Departamento de Nariño

Autor: Pilar del Barrio, consultor

Julio 2013

Prólogo

El presente informe de evaluación final ha sido coordinado por el respectivo programa conjunto del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) con el objetivo de medir los resultados obtenidos al final del programa. Tal como está estipulado en la estrategia de evaluación del fondo, los 130 programas en sus 8 ventanas temáticas deben encargar y financiar una evaluación final independiente en forma adicional a la evaluación de medio término.

Las evaluaciones finales han sido comisionadas por la Oficina del Coordinador Residente (OCR) de Naciones Unidas en cada país. Por su parte, el Secretariado del F-ODM ha brindado apoyo a los equipos de cada país mediante asesoramiento y control de calidad en la revisión de los términos de referencia y de los reportes de evaluación. Todas las evaluaciones deben ser llevadas a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como de los "Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas" del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG).

Las evaluaciones finales son de naturaleza recapitulativa e intentan medir el grado en que los programas conjuntos han implementado sus actividades, entregados sus productos y obtenidos resultados. Adicionalmente, las evaluaciones finales permiten la obtención y recopilación de conocimientos substantivos, basados en evidencia, para cada una de las ventanas temáticas del F-ODM, a través de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, transferibles a otras intervenciones de desarrollo y a políticas públicas locales, nacionales y globales.

Agradecemos al Coordinador Residente de Naciones Unidas y a su respectiva oficina de coordinación, a la vez que al equipo del programa conjunto, por los esfuerzos realizados en la conducción de esta evaluación final.

Secretariado del F-ODM

El análisis y recomendaciones contenidos en esta evaluación pertenecen al evaluador y no representan necesariamente la posición del programa conjunto o del Secretariado del F-ODM.

FONDO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO

(F-ODM)

VENTANA DE PREVENCION DE CONFLICTOS Y CONSTRUCCION DE LA PAZ

Evaluación Final del Programa Conjunto

Fortalecimiento de capacidades Locales para la Construcción de la Paz en el Departamento de Nariño - Colombia

INFORME FINAL

Fecha: 26 de julio de 2013

Elaborado por: Pilar del Barrio

Índice

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN…… 10

1. ANTECEDENTES, PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN. 10
1.1 Antecedentes……. **10**
1.2. Propósito, objetivos y metodología de la evaluación…… **11**
1.3. Descripción de la intervención……..... **12**

2. NIVELES DE ANÁLISIS…….. 15
2.1. Diseño y pertinencia del programa……. **15**
2.2. Proceso de implementación…… **19**
2.3. Eficacia……. **25**
2.4. Sostenibilidad……. **31**

3. CONCLUSIONES…….. 34

4. RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS…….. 37

ANEXOS
Anexo I. Agenda de la evaluación…… **38**
Anexo II. Modelos de cuestionarios…… **40**
Anexo III. Matriz general de la evaluación…… **51**
Anexo IV. Órganos de gestión del programa…….. **66**

Acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ACIESNA	Asociación de Cabildos Indígenas Eperara Siapidaara de Nariño
ACNUR	Agencia de la ONU para los Refugiados
APC	Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia
ASOCOETNAR	Asociación de Consejos Comunitarios Étnico Territoriales de Nariño
CCT	Comité Consultivo Territorial
CDN	Comité Directivo Nacional
CGP	Comité de Gestión del Programa
COMPOS	Consejo Municipal de Política Social
CORDEAGROPAZ	Corporación para el Desarrollo Agroempresarial de Tumaco
CPEM	Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer
DDHH	Derechos Humanos
DNP	Departamento Nacional de Planeación
DEMOSPAZ	Fundación Desarrollo Democracia y Paz
ETC	Equipo Técnico de Coordinación
F-ODM	Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FUNDEAS	Fundación para el Desarrollo Educativo, Social y Ambiental
FUNDEPAZ	Fundación para el Desarrollo y la Paz
FUNIEP	Fundación para la Investigación, Educación y Pedagogía Regional
GAI	Grupo Armado Ilegal
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
IOV	Indicadores Objetivamente Verificables
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo

M&E	Monitoreo y Seguimiento
NNAJ	Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PC	Programa Conjunto
PCYCP	Prevención de Conflictos y Construcción de la Paz
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPP	Proyectos Prácticos de Protección
PRODOC	Documento del Programa Conjunto (por sus siglas en inglés)
RT	Recuperación Temprana
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SNU	Sistema de Naciones Unidas
TdR	Términos de Referencia
UNCT	Equipo de País de las Naciones Unidas en Colombia (por sus siglas en inglés)
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (por sus siglas en inglés)
USD	Dólares
VBG	Violencias Basadas en Género
VP	Ventana de Paz

Aquí pasó algo,
y ese algo se quedó y nos dejó muy inquietas.
Elena Ramírez, representante de la
Mesa Municipal de Mujeres de Ipiales (Nariño)

RESUMEN EJECUTIVO

Breve descripción de la intervención

El Programa Conjunto *Fortalecimiento de Capacidades Locales para la Construcción de la Paz en el Departamento de Nariño*, forma parte de la ventana temática de Construcción de Paz que ha ejecutado 19 programas conjuntos alrededor del mundo y persigue 3 objetivos comunes: 1. Incidir en la reducción del conflicto y la violencia; 2. Mejorar los medios de vida para reducir la violencia y 3. Promover el diálogo.

El programa fue aprobado en febrero de 2009 por un periodo previsto inicialmente de tres años. Inició su ejecución el 1 de septiembre de 2009 y mediante solicitud de extensión de plazo, su fecha de finalización fue ampliada hasta el 30 de junio de 2013.

En su ejecución participan cinco agencias del Sistema de Naciones Unidas bajo el liderazgo del PNUD. El presupuesto total del programa es de USD 7.000.000 distribuidos como sigue entre las agencias participantes: UNICEF 12,5%, ONU Mujeres 18,1%, ACNUR 14,6%, PNUD 33,8% y FAO 21%.

Actúa en ocho municipios del departamento de Nariño, de los cuales tres están en la subregión de la Frontera Andina con Ecuador y cinco en la subregión del Pacífico Norte, o subregión Sanquianga, y se enfoca en tres grupos étnicos: el pueblo indígena de los Pastos, las comunidades Afrocolombianas y el pueblo indígena Eperara Siapidaara.

El programa se propuso implementar un modelo innovador de construcción de paz con enfoque étnico-territorial y de género a través de iniciativas estratégicas para: i) la prevención y gestión de crisis y conflictos; ii) el fortalecimiento del Estado de derecho y; iii) la recuperación de los medios de vida y la promoción del desarrollo socio-económico. Por tanto, todas las acciones definidas buscaron fortalecer las capacidades tanto del Estado local como de las organizaciones sociales. El propósito último es que se construyan conjuntamente condiciones de paz basadas en la gobernabilidad, la garantía y protección de los derechos de las comunidades y de las víctimas de la violencia, así como la seguridad y soberanía alimentaria.

Por último, su modelo de gobernanza se estructuró de la siguiente manera: **Comité Directivo Nacional**, líder político y estratégico con la responsabilidad general de los resultados del programa. **Comité de Gestión**, responsable de la coordinación operacional. **Equipo Técnico de Coordinación**, responsable de articular y velar por el cumplimiento de los planes de trabajo, consolidar informes de avance, informes anuales y sistematización de la información. **Comité Consultivo Territorial**, instancia consultiva regional para formular recomendaciones y asegurar en el nivel regional y local la participación y la coordinación entre los diferentes actores en las áreas técnicas, económicas y políticas del programa.

Conclusiones de la evaluación

1. El programa se alinea con el marco político y programático departamental de Nariño, formando parte activa del debate existente en el territorio sobre cómo construir la paz a partir de una interpretación del conflicto que tome en cuenta sus dimensiones sociales, económicas y culturales. También se circunscribe al principal marco internacional en materia de cooperación al desarrollo y la construcción de paz.

2. El Documento de Programa Conjunto fue resultado de un proceso sumamente representativo y participativo que permitió identificar y dar respuesta a las principales necesidades de Nariño para la construcción de la paz. Su diseño parte de una estrategia multienfoques que prioriza el enfoque de género, el de recuperación temprana y el étnico territorial planteando acciones afirmativas encaminadas a fortalecer en la exigencia de sus derechos a los sujetos históricamente excluidos (población campesina, mujeres, población indígena y afrocolombiana, niñez, juventud y adolescencia, población en situación de desplazamiento y víctimas de la violencia) y a mejorar la capacidad de las administraciones públicas en su deber como garantes de estos derechos. Si bien la estrategia fue sumamente válida, el diseño presentó las siguientes debilidades: (i) confusión entre el enfoque de género y el enfoque diferencial que oculta las relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres existentes en todos los grupos sociales oprimidos. Esto no ha permitido una adecuada transversalización del enfoque de género en todas las otras categorías de intervención y; (ii) la ausencia en el Documento de Programa del enfoque de ciclo de vida.

3. El Documento de Programa fue demasiado ambicioso tanto en su objetivo, como en sus resultados y actividades. No tuvo en cuenta factores como la extensión del territorio ni la multiplicidad de actores. No obstante, el marco lógico fue un instrumento de planificación que aseguró la coherencia entre objetivo, resultados y actividades. El sistema de indicadores establecido, si bien ha permitido medir el avance en cuanto a actividades, productos y resultados, no estableció indicadores para el objetivo del programa ni para el resultado del Marco de Asistencia de Naciones Unidas para Colombia, por lo que no es posible determinar su grado de impacto. Tampoco cuenta con una línea de base sino con un diagnóstico inicial cuyos datos no fueron actualizados ni contrastados durante la ejecución del programa.

4. La evaluación de medio término supuso un punto de inflexión fundamental para el programa. Sus recomendaciones fueron tomadas en cuenta mejorando significativamente el trabajo interagencial. Destaca el cambio de coordinación que fue determinante para asegurar por un lado, una buena articulación entre el equipo de gestión y las instancias técnicas de la gobernación de Nariño y por otro, aumentar los niveles de ejecución y la calidad de las acciones llevadas a cabo.

5. El programa tuvo retrasos importantes de ejecución en su primer año y medio que hizo necesaria una ampliación de diez meses. La modalidad de implementación y los mecanismos de gobernanza constituyeron los nudos principales. En relación a la modalidad de implementación, los marcos administrativos y de adquisiciones de las agencias, dilataron la ejecución de los planes de trabajo. En cuanto al mecanismo de gobernanza, sus debilidades fueron: i) el excesivo número de participantes, especialmente en el Comité de Gestión; ii) la falta de claridad sobre los roles de cada órgano y duplicidad de funciones y; iii) excesivas líneas de mando internas. Por otra parte, el primer coordinador no logró aterrizar la estrategia en un plan operativo realista, concertar con la gobernación y facilitar un trabajo interagencial. Esta situación cambia sustantivamente a medida que se mejora la articulación entre las agencias y con la nueva coordinación, quien logra reencauzar el programa mejorando los niveles de ejecución y la comunicación con la gobernación.

6. El Documento de Programa asumió dos falsas premisas: la primera, que podía operar al 100% desde la fecha del primer desembolso y la segunda, que actuaba en un espacio “neutro” donde los enfoques, estrategias y actividades definidas son aceptadas por los actores sin cuestionamientos y no requieren de un tiempo previo para la negociación. Los problemas iniciales tuvieron un efecto positivo sumamente importante ya que obligaron a las agencias a pensarse a sí mismas más allá de sus mandatos y a generar un espacio de reflexión que llevara a la búsqueda conjunta de soluciones concretas para mejorar la eficiencia y eficacia.

7. Inicialmente el enfoque de género y el ciclo de vida tuvieron dificultades para aplicarse en el componente productivo, ya que éste partía de considerar como sujeto principal de las acciones la unidad familiar, sin diferenciar las relaciones de poder y especificidades que dentro de la familia existen según el sexo y la edad. Sin bien las diferencias de enfoque no fueron resueltas al cien por cien pudieron lograrse buenos niveles de articulación.

8. En términos generales, se consiguió un nivel de apropiación y compromiso muy adecuado especialmente con la gobernación, las comunidades y las organizaciones de la sociedad civil y, en menor medida, con los gobiernos municipales. Destacan la estrategia implementada con las organizaciones de segundo nivel ACIESNA y ASOCOETNAR para que fueran las ejecutoras de sus propios proyectos, lo que ayudó notablemente a su fortalecimiento. Uno de los instrumentos más importantes para asegurar la participación de los distintos actores fue la elaboración participativa de los programaciones operativas anuales aprobados por el Comité de Gestión.

9. La complejidad que implica trabajar por la construcción de la paz en un contexto donde el conflicto armado persiste con niveles de intensidad muy altos, ha limitado los efectos alcanzados por el programa que si bien son evidentes y muchos de ellos tangibles, requieren de un marco de acción temporal mucho más amplio para consolidar nuevos paradigmas culturales, sociales y económicos. Partiendo de esta premisa, se puede afirmar que se ha logrado contribuir a cambios importantes que apuntan positivamente hacia *el fortalecimiento de la institucionalidad democrática, la transformación pacífica de los conflictos y la promoción de la convivencia y la reconciliación* (Resultado del marco de Asistencia de Naciones Unidas) en el territorio.

10. El PC ha logrado fortalecer a funcionarios y funcionarias públicos mediante actividades como: i) La dotación de equipos; ii) El Diplomado en protección de derechos y gestión de crisis; iii) El apoyo a la Estrategia de protección de NNAJ en GAI y; iv) las acciones de transformación de conflictos. No obstante los servicios ofrecidos por el PC, el efecto alcanzado se ha visto limitado por la debilidad institucional existente en la mayoría de los municipios debido a la escasa presencia del Estado en esta zona del país.

11. Han sido muy significativos los avances alcanzados con los consejos comunitarios y cabildos indígenas: organizaciones más maduras, con agendas de desarrollo claras y una mayor capacidad administrativa para gestionar. En definitiva, el programa ha contribuido significativamente al buen gobierno de estos pueblos así como a la transmisión de saberes y el fomento de su cultura e identidad.

12. En relación al enfoque de género destaca el fortalecimiento a las mujeres y sus organizaciones que ha permitido mejorar su capacidad propositiva y de incidencia en la política pública de igualdad. Ejemplos concretos son la incidencia para la puesta en marcha de la política de igualdad departamental en sus municipios, las acciones de veeduría para que dicha política se traduzca en planes de desarrollo y en la creación o reactivación de las Oficinas de la Mujer o Mecanismos de Género municipales. La principal debilidad se ha encontrado en las rutas de atención de Violencias Basadas en Género que no han resultado ser operativas, en parte por la resistencia de las alcaldías a reconocer el papel que juegan las Mesas Municipales de la Mujer en dicha ruta. En cuanto al trabajo realizado con niñez, adolescencia y juventud, destaca el aumento de su participación especialmente en los espacios departamentales, así como la recuperación de su identidad étnica como sentimiento positivo de pertenencia a un pueblo y a una cultura.

13. Del trabajo realizado con victimas destaca la socialización, capacitación e implementación de la Ley en cabildos indígenas y consejos comunitarios, el fortalecimiento a la Unidad Regional de Víctimas, la incidencia ante la Procuraduría General de la Nación para el seguimiento de 4 casos emblemáticos y el impulso de 8 Proyectos Prácticos de Protección (PPP) que han permitido la puesta en marcha de

iniciativas concretas de protección y reparación así como la recuperación de la memoria histórica desde las voces de las mujeres y la juventud víctima.

14. En cuanto al componente productivo, los efectos más importantes y con mayores perspectivas de impacto se encuentran en los créditos agrarios, la planta de arroz del Rio Sanquianga y las Shagras familiares. Inicialmente fue complejo de ejecutar ya que se trataba de experiencias innovadoras en comunidades con muy poca o ninguna presencia previa de la cooperación. El valor agregado del PC fue realizar un trabajo vinculando seguridad alimentaria con enfoque de soberanía en un contexto que requería recuperación temprana.

15. Se ha logrado un buen nivel de confianza con la gobernación y un reconocimiento al trabajo realizado por las agencias a través del programa. Además se han logrado avances significativos en la apuesta hacia Una Sola Onu. Todas las agencias valoran la importancia de realizar un trabajo coordinado para alcanzar mayores niveles de eficacia.

16. Uno de los grandes aciertos del programa ha sido insertarse en las lógicas de desarrollo existentes en el departamento (especialmente su Plan Departamental 2008-2011), lo que asegura un alto grado de sostenibilidad de la mayoría de sus acciones y estrategias. Dos factores inciden positivamente en la sostenibilidad del programa: 1. el incremento presupuestario que ha recibido el departamento gracias a la reforma del sistema de regalías y, 2. la implementación de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras. La gobernación ya se ha comprometido a mantener las siguientes acciones: i) la Estrategia de prevención de reclutamiento a niños, niñas, adolescentes y jóvenes; ii) las 8 experiencias prácticas de protección; iii) la planta de arroz del rio Sanquianga; iv) el Diplomado de Género; v) las Mesas Municipales de Mujeres y las alianzas de mujeres indígenas; vi) las rutas de atención de Violencia Basada en Género; vii) la creación de nuevos Hogares de Paso para mujeres y; viii) proyectos productivos para mujeres.

17. El apoyo a la creación de los Planes de Vida y de Etnodesarrollo (proyectados a 25 años) constituyen una importante estrategia de sostenibilidad porque quedan como instrumentos de negociación con las autoridades para la concesión de presupuestos por derecho propio. La capacitación y formación adquirida tanto por las mujeres como por los jóvenes, supone otro elemento clave de la sostenibilidad en cuanto que ha dejado capacidades instaladas que favorecen su participación e incidencia en la política pública.

18. Todas las agencias participantes han confirmado su intención de seguir en el territorio y algunas de ellas han firmado convenios con la gobernación. A pesar de estos compromisos bilaterales, y la consideración por parte de todas las agencias de la importancia de trabajar articuladamente, por el momento esto no se ha concretado en una propuesta que permita seguir profundizando en la reforma de Naciones Unidas hacia Una sola ONU.

Recomendaciones

<u>Para el Sistema de NNUU y socios implementadores</u>

1. En la fase de diseño, es necesario realizar líneas de base con indicadores objetivamente verificables que sean actualizados y contrastados a los largo de la implementación del programa. Dicha línea de base debe ser la herramienta utilizada para medir adecuadamente los efectos e impactos alcanzados por un programa conjunto.
2. Los modelos de gobernanza deben contemplar un número limitado de integrantes en cada comité que facilite el logro de consensos y la toma de decisiones operativas. Por otro lado, se debe definir claramente las funciones de cada uno de los órganos para evitar duplicidades.

3. Desde el inicio de la ejecución es conveniente definir e implementar una estrategia de comunicación e incidencia para facilitar la comunicación entre los diferentes actores y visibilizar el trabajo conjunto y los resultados alcanzados.
4. Es importante tomar en cuenta en los procesos de formulación el tiempo que lleva inicialmente arrancar un programa conjunto en aspectos como procedimientos administrativos, procesos de contratación y concertación con el territorio en temas operativos y estratégicos.

Para las agencias del Sistema de NNUU

1. Cuando en el diseño se define una estrategia multienfoque, es importante especificar el valor agregado de cada uno, así como la complementariedad entre ellos y el rol que jugará cada agencia en su implementación conjunta.
2. Dado que todas las agencias siguen presentes en el territorio, sería aconsejable seguir manteniendo acciones conjuntas para fortalecer la reforma de una sola ONU.

Lecciones aprendidas

1. La planificación con y desde el territorio, articulada con los planes de desarrollo departamentales, mejora la eficacia y el impacto previsto.

2. Contemplar el enfoque de género en todo el marco de gestión para resultados de desarrollo con porcentajes de presupuestos específicos, asegura la aplicación real de la estrategia y por tanto mejora la eficacia de las acciones llevadas a cabo. Cuando se trabaja con grupos étnicos y afrocolombianos, dicha estrategia debe contemplar medidas específicas que permitan aterrizar el enfoque con sensibilidad cultural.

3. Realizar de manera participativa y concertada el diseño y la ejecución de un programa, incide positivamente en la legitimación de las acciones así como en su sostenibilidad.

4. La calidad de las acciones está directamente relacionada con la capacidad de las agencias para lograr insertarse en el contexto y las dinámicas locales desde una mirada integral alimentada por los diferentes saberes de cada agencia, en un diálogo permanente y fluido con las comunidades, organizaciones sociales e instituciones del territorio.

5. En zonas de conflicto armado sí es posible realizar un trabajo articulado vinculando seguridad alimentaria con enfoque de soberanía en un contexto de recuperación temprana, siempre que el énfasis sea fortalecer las capacidades de gestión internas de las comunidades y los grupos sociales mediante el manejo y la administración de recursos propios. Otra premisa fundamental es considerar que, en la identificación conjunta de las acciones con las comunidades, las demandas expresadas por éstas no son garante de éxito si no van acompañadas de un análisis sobre las tradiciones y costumbres culturales propias, así como de la existencia de buenos liderazgos comunitarios y/o locales.

La autonomía de cada agencia con su propio mandato, estructura y cultura organizacional no siempre facilita el diálogo y consenso interagencial. Con estos límites estructurales ¿cómo trascender hacia una cultura institucional capaz de ceder espacios y supeditar su visibilidad individual en beneficio de una acción colectiva más eficaz? Este es sin duda un gran reto a alcanzar para que el proyecto Una sola ONU se consolide.

Yo soy resultado de la Ventana.
Elena Ramírez, representante de la
Mesa Municipal de Mujeres de Ipiales (Nariño)

INTRODUCCIÓN

El presente informe es el documento de la Evaluación Final del Programa Conjunto *Fortalecimiento de Capacidades Locales para la Construcción de la Paz en el Departamento de Nariño,* del Fondo ODM de las Naciones Unidas. En el primer capítulo se presentan los antecedentes del programa, la metodología utilizada con los propósitos, alcance y objetivos de la evaluación, así como los principales elementos y fases del proceso metodológico llevado a cabo. También se recogen los condicionantes y apoyos encontrados así como una descripción del programa mostrando sus elementos principales.

El segundo capítulo analiza la información recopilada valorando la pertinencia y calidad del diseño del programa, su eficiencia, eficacia y perspectivas de impacto, así como su sostenibilidad. El tercer capítulo presenta las conclusiones principales de la evaluación en función de los diversos criterios analizados y por último, el cuarto capítulo identifica las principales lecciones aprendidas.

1. ANTECEDENTES, PROPOSITO DE LA EVALUACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

En diciembre de 2006 se firma entre el PNUD y el Gobierno de España un acuerdo denominado "Fondo PNUD-España para el logro de los ODM" con un presupuesto inicial de 528 millones de Euros[1]. El objeto de este acuerdo es contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. El Fondo ODM opera a través del Sistema de Naciones Unidas y se lleva a cabo en colaboración con instituciones del Estado y sociedad civil. La estrategia del Fondo es fortalecer la coherencia, coordinación, eficacia y eficiencia de las intervenciones de desarrollo mediante la colaboración entre agencias, fondos y programas de Naciones Unidas. La modalidad de intervención es la de programa conjunto (PC). Actualmente hay 50 países en el mundo con programas conjuntos financiados que se distribuyen en ocho ventanas temáticas, en Colombia se ejecutan cuatro de ellas:

- PC de Género.
- PC de Cambio Climático.
- PC de Construcción de Paz y Resolución de Conflictos.
- PC de Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición.

La ventana temática de Construcción de Paz de la que forma parte esta evaluación, ha ejecutado 19 programas conjuntos alrededor del mundo y persigue 3 objetivos comunes: 1. Incidir en la reducción del conflicto y la violencia; 2. Mejorar los medios de vida para reducir la violencia y 3. Promover el diálogo. Cada país ha incorporado la perspectiva étnico-cultural y de género como condición necesaria para avanzar en el logro de los ODM y hacia la construcción de la paz y la prevención de los conflictos. Una premisa común y un componente estratégico que caracteriza estos enfoques es la de trabajar para el empoderamiento de las personas y la exigibilidad de sus derechos.

[1] En septiembre de 2008 se firmó un acuerdo complementario por un monto adicional de 90 millones de Euros para una ventana temática de infancia y nutrición.

1.2 PROPÓSITO, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

De conformidad con las instrucciones de la Estrategia de Monitoreo y Evaluación (M&E) y la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos en el marco del F-ODM, todos los PC deben realizar una evaluación final cuyos Términos de Referencia (TdR) serán financiados, preparados y gestionados a nivel nacional. A efectos de esta evaluación y según establecen sus TdR, los **objetivos generales** de la evaluación son:

1. Establecer en qué medida el PC ha ejecutado plenamente sus actividades, obtenido los resultados y entregado los productos, en particular midiendo los resultados para el desarrollo.
2. Generar conocimientos empíricos sustantivos sobre la ventana temática Construcción de Paz del F-ODM, identificando las mejores prácticas y la experiencia adquirida que podría ser útil para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala) y a nivel internacional (multiplicación).

Siendo sus **objetivos específicos** los siguientes:

1. Medir el grado en que el PC ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial de la propuesta presentada al Secretariado del F-ODM.
2. Medir el grado de eficacia y eficiencia de los resultados obtenidos y productos entregados del PC de acuerdo con su planificación inicial y los ajustes posteriores que haya podido tener.
3. Medir el alcance de los efectos y resultados concretos del PC en las vidas de la población destinataria, desagregada por sexo en el caso de individuos, organizaciones sociales (discriminadas por tipo) y de comunidades o instituciones, según los propósitos del programa.
4. Medir la contribución del PC a los objetivos establecidos para las ventanas temáticas correspondientes y los objetivos generales del F-ODM a nivel local y nacional (ODM y Declaración del Milenio, Declaración de París y principios de Accra, y la reforma de las Naciones Unidas).
5. Identificar y documentar la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en relación con los temas concretos de la ventana temática, de conformidad con lo expuesto en el mandato temático inicial, los ODM, la Declaración de París, los principios de Accra y la reforma de las Naciones Unidas con el objeto de justificar la sostenibilidad del PC o de algunos de sus componentes.

Atendiendo a lo anterior, la evaluación final persiguió fundamentalmente determinar los efectos e impactos alcanzados en la mejora de la calidad de vida de los titulares de derechos destinatarios de la intervención, así como la sostenibilidad de sus acciones. Esto implicó dar un énfasis especial a dos enfoques priorizados: el de género y el étnico territorial, entendiendo que el enfoque de derechos humanos es inherente a estos dos. Igualmente, analizó cómo se ha fortalecido la capacidad de los garantes de derechos en el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades.

Metodología

La metodología utilizada para la evaluación se ha basado en varias técnicas de investigación social aplicada:

- El método mixto, que permite analizar datos cuantitativos y cualitativos obtenidos de diversas fuentes y perspectivas.
- La evaluación participativa, asegurando recoger las opiniones de los distintos grupos meta con especial atención a mujeres, jóvenes y grupos étnicos, teniendo en cuenta la intereseccionalidad de las múltiples discriminaciones.

Las dos principales fases de la evaluación han consistido en:

Fase I.- Recopilar la información a través de las siguientes herramientas metodológicas:

- Recolección de datos y revisión documental: análisis de todos aquellos documentos útiles para formar un juicio razonado. En particular, se han analizado los documentos programáticos y de seguimiento del PC (incluyendo su página web, la evaluación intermedia y la ficha para el Plan de Mejora del PC), los documentos estratégicos del Gobierno y otras instituciones nacionales e internacionales que han ayudado a ubicar el PC en el contexto de los principales desafíos y prioridades nacionales de desarrollo. Otros documentos importantes de consulta han sido los relativos al logro de los ODM y de Una ONU.

- Entrevistas individuales y grupales: en el universo de análisis se han contemplado informantes clave con base en criterios de selección que aseguraran el mayor grado de representatividad posible. En total se han realizado 30 entrevistas desglosadas por tipo de informante (16 individuales y 14 grupales). Para más información se anexa la agenda de la evaluación (anexo I). Para llevar a cabo las entrevistas, se han utilizado diferentes modelos de cuestionarios atendiendo al perfil de la/s persona/s. Las entrevistas han cumplido los requisitos de confidencialidad, anonimato, paridad participativa y perspectivas diferenciadas. En anexo II se presentan los modelos de cuestionario utilizados según tipo de informante.

- Observación directa: se realizaron visitas a 4 municipios de la Costa Pacífica (Santa Barbará de Uscandé, El Charco, Olaya Herrera y Mosquera) y a 2 de Frontera (Ipiales y Cumbal), así como a 5 comunidades, que fueron seleccionadas en coordinación con el PC. Estas visitas permitieron obtener información de los titulares de derechos y de sus garantes mediante el intercambio de opiniones y la observación de las dinámicas entre ellos.

Fase II: análisis y validación de la información cuyos resultados quedan reflejados en este informe borrador final.

Las dos principales herramientas utilizadas han sido la matriz general de evaluación[2] (anexo III) y el método de triangulación para validar los hallazgos asegurando el análisis de los temas y comprobando las afirmaciones desde diversas fuentes como los datos cuantitativos y cualitativos ofrecidos por el PC, los documentos oficiales, las percepciones subjetivas de los entrevistados/as, etc.

Condicionantes y límites del estudio realizado

La principal dificultad ha sido la coincidencia de esta evaluación con los últimos dos meses del PC por lo que no se ha contado con los informes financieros y narrativos finales. Por otro lado, las entrevistas en la capital llevaron más tiempo del planificado lo que supuso un retraso a la hora de entregar el presente informe. Por último se destaca la buena disposición de la coordinación y el equipo técnico del programa para facilitar la información y el trabajo de campo de la consultora. Vaya desde aquí el reconocimiento a un equipo con una alta calidad técnica y un fuerte compromiso humano en un territorio sumamente complejo.

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

El PC *Fortalecimiento de Capacidades Locales para la Construcción de la Paz en el Departamento de Nariño,* en adelante PC o el programa, fue aprobado en febrero de 2009. El Documento de Programa (PRODOC, por sus siglas en inglés) se firmó el 1 de junio de 2009 y el 1 de septiembre inició su ejecución con un periodo previsto de tres años. Mediante solicitud de extensión de plazo, su fecha de finalización fue ampliada hasta el 30 de junio de 2013.

[2] Que recoge para cada grupo de preguntas -según dimensión y criterio evaluativo- las principales líneas de investigación con sus correspondientes indicadores y fuentes de información.

En el PC participan cinco agencias del Sistema de Naciones Unidas (SNU), bajo el liderazgo del PNUD. El presupuesto total del programa es de USD 7.000.000 distribuidos como sigue entre las agencias participantes: UNICEF 12,5%, ONU Mujeres 18,1%, ACNUR 14,6%, PNUD 33,8% y FAO 21%.

El PC actúa en ocho municipios del departamento de Nariño, de los cuales tres están en la subregión de la Frontera Andina con Ecuador y cinco en la subregión del Pacífico Norte, o subregión Sanquianga, y se enfoca en tres grupos étnicos: el pueblo indígena de los Pastos, las comunidades Afrocolombianas y el pueblo indígena Eperara Siapidaara.

En términos generales, el marco de gestión del PC se estructura en tres grandes componentes o resultados y en un conjunto de productos definidos para cada uno de los resultados previstos, como se presenta en el cuadro siguiente:

Cuadro 1

Resultados y Productos del PC

Resultado	**Producto**
Resultado 1: Entidades públicas y organizaciones sociales con capacidad de implementar procesos de tratamiento y transformación de conflictos y prevención de crisis con perspectiva étnico-cultural, ciclo de vida y de género.	P.1.1: Entidades municipales y regionales conocen sus competencias y utilizan métodos y herramientas para la gestión no violenta de conflictos y gestión de crisis con perspectiva étnico-cultural, ciclo de vida y de género. P.1.2: Consejos Comunitarios, Cabildos Indígenas adelantan procesos de transformación de conflictos y prevención de crisis con perspectiva de ciclo de vida y de género.
Resultado 2: Víctimas de la violencia que conocen y acceden a Programas, servicios e instrumentos estatales que garanticen la dignidad y la protección de sus derechos.	P.2.1: Entidades públicas territoriales conocen e implementan de manera coordinada y efectiva políticas públicas en los niveles regionales y locales. P.2.2: Consejos comunitarios, Cabildos indígenas y organizaciones Urbanas han fortalecido su capacidad para exigir y defender los derechos de las víctimas de la violencia en sus territorios.
Resultado 3: Sistemas productivos diversificados que contribuyan eficientemente a la recuperación temprana con énfasis en seguridad alimentaria y nutricional y la generación de ingresos**.**	P.3.1: Se incrementa la seguridad alimentaria y se mejora la productividad de los sistemas agroforestales, pecuarios, pesqueros y acuícolas relevantes en las zonas seleccionadas de los territorios colectivos afrocolombianas e indígenas, con elementos de sostenibilidad. P.3.2: Comunidades seleccionadas implementando estrategias de acceso suficiente y oportuno a recursos financieros para la producción agroforestal pecuaria, pesquera y acuícola. P.3.3: En sistemas productivos en comunidades seleccionadas se diseñaron metodologías que garantizan el acceso equitativo de las mujeres a la propiedad, uso y control de los medios de producción. P.3.4: Se cuenta con estrategias de consumo y canales de comercialización eficientes.

Los principales socios nacionales y locales del PC, a diciembre de 2012 son los siguientes:

Cuadro 2 ***Principales Socios a Nivel Nacional***	***Principales Socios a Nivel Local***
- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia – APC- - Departamento Administrativo para la Prosperidad Social - Procuraduría General de la Nación - Banco Agrario - Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (ICBF)	- Gobernación de Nariño - Alcaldías Municipales (Personerías, Comisarías, Secretarías de gobierno) - Unidad Regional de Victimas - Comités de Justicia Transicional - Consejo Municipal de Política Social –COMPOS- - Programa del Corredor Biológico - Defensoría del Pueblo Regional de Nariño - Procuraduría Regional y provinciales (Ipiales y Tumaco) - Operación prolongada de Socorro - 8 Cabildos Indígenas Pastos. - 9 Cabildos Indígenas (15 comunidades) del pueblo Eperara-Siapidaara. - Un Asociación de Cabildos Eperara – ACIESNA - 17 Consejos Comunitarios Afrocolombianos - Una Asociación de Consejos Comunitarios Afrocolombianos – ASOCOETNAR- - FUNDEAS - FUNIEP - DEMOSPAZ - FUNDEPAZ - Fundación SUYAT - Fondo Mixto de Cultura - Fundación PROINCO - Corporación CORDEAGROPAZ - Fundación NETXUS - SENA - Artesanías de Colombia / Cámara de Comercio - Universidad Nacional a Distancia - Universidad Cooperativa de Colombia - Opción legal - Fundación Aldea Global

De acuerdo al PRODOC la **Gobernanza del PC** se estructura de la siguiente manera:

Comité Directivo Nacional (CDN), líder político y estratégico con la responsabilidad general de los resultados del programa.

Comité de Gestión del Programa (CGP), proporciona la coordinación operacional del PC.

Equipo Técnico de Coordinación (ETC), responsable de articular y velar por el cumplimiento de los planes de trabajo, consolidar informes de avance, informes anuales y sistematización de la información.

Comité Consultivo Territorial (CCT), instancia consultiva regional con las siguientes funciones: a) asegurar en el nivel regional y local la participación y la coordinación entre los diferentes actores para apoyar al PC en las áreas técnicas, económicas y políticas; b) formular recomendaciones en cuanto al desarrollo del PC; c) propiciar la coherencia de los planes operativos y de las actividades realizadas por el PC con otras acciones ejecutadas en el nivel local por otras entidades o cooperantes.

Durante la implementación del PC, a estos órganos inicialmente previstos en el PRODOC se ha sumado un Comité de Enlace, concebido como instancia técnica para facilitar la coordinación interagencial.

Una descripción detallada sobre los miembros que conforman cada uno de estos órganos se presentan en el Anexo IV.

2. NIVELES DE ANÁLISIS

2.1 DISEÑO Y PERTINENCIA DEL PROGRAMA

El programa está alineado con el marco político y programático de la gobernación departamental de Nariño y ha formado parte activa del debate teórico y práctico existente en el territorio sobre cómo construir la paz a partir de una interpretación del conflicto que tome en cuenta sus dimensiones sociales, económicas y culturales.

El PC También se ubica en el marco de la asociación mundial para el desarrollo de la Declaración del Milenio y de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda ya que forma parte de una de las ocho ventanas temáticas impulsadas por el F-ODM, específicamente, la ventana PCyCP. Por otro lado, es uno de los cuatro programas conjuntos llevados a cabo en Colombia dentro del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y particularmente se circunscribe al capítulo de Paz, Seguridad y Reconciliación. El PC contribuye a los siguientes: ODM 1 "Erradicar la pobreza extrema y el hambre"[3], ODM 3 "Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer"[4] y ODM 7 "Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente"[5].

Por último, está alineado con los documentos estratégicos de la Cooperación Española inicialmente con el Plan de Actuación Especial (PAE) y actualmente con el Marco de Asociación País (MAP) 2011-2014 que contempla como uno de sus sectores de actuación la construcción de paz y plantea la doble prioridad del enfoque de género como estrategia transversal y sectorial.

El departamento de Nariño, y especialmente los ocho municipios seleccionados por el PC: El Charco, La Tola, Mosquera, Santa Bárbara y Olaya Herrera (en la Costa Pacífica) y Cumbal, Ipiales y Cuaspud (en la Frontera Andina), registran índices de violencia, pobreza y una concentración de cultivos ilícitos superiores al promedio nacional que se han agravado en los últimos años. Esta situación afecta especialmente a las comunidades indígenas y afrocolombianas quienes enfrentan dinámicas exógenas de violencia armada y de economías extractivas (lícitas e ilícitas) en su territorio, que ponen en alto riesgo tanto la reproducción de su vida material como todo su acervo cultural. Entre los principales problemas que afecta el departamento se encuentra la grave situación humanitaria que obliga al desplazamiento forzado de millones de personas, la presencia de cultivos ilícitos, minas antipersona y una violencia generalizada que afecta especialmente a las mujeres y a la niñez, infancia y juventud (violencia sexual, embarazos de niñas y adolescentes por miembros de la fuerza pública y los GAI, reclutamiento voluntario o forzado a los GAI).

En mayo de 2008 funcionarios/as del PNUD, ACNUR, UNICEF y UNIFEM (actualmente ONU Mujeres), conjuntamente con la Gobernación de Nariño y el Gobierno Nacional Colombiano elaboran una nota concepto que fue aprobada por el Comité Directivo de País (conformado por el Coordinador Residente del SNU en Colombia, Acción Social, la Cancillería y AECID) y presentada a la Ventana de Paz del F-ODM.

[3] Mediante la instalación de sistemas productivos diversificados con énfasis en la seguridad alimentaria y la divulgación de saberes tradicionales y culturales para recuperar modelos de producción propios del territorio y que son ambientalmente adecuados.
[4] A través de procesos que buscan fortalecer tanto la institucionalidad como las organizaciones de mujeres en materia de formación, participación política y económica.
[5] Mediante actividades productivas sostenibles basadas en los usos y costumbres de cada comunidad bajo un enfoque de producción agroecológica que promueve la reincorporación y utilización de residuos orgánicos al suelo, la diversificación de actividades y productos y la implementación de técnicas de producción con bajos niveles de contaminación de agua y suelo.

En octubre de 2008 la propuesta fue pre-aprobada por el F-ODM, dando inicio a su formulación definitiva sobre la base de la nota de concepto y las recomendaciones recibidas por el panel de expertos encargados del proceso de selección. Dicho proceso de formulación contó con un equipo de expertos/as[6] que estuvieron acompañados/as por profesionales de ART-REDES del PNUD, FAO, UNICEF y UNIFEM. La metodología se basó en una amplia consulta y participación en el nivel municipal, departamental y nacional que puso el énfasis en la participación de las organizaciones étnico territoriales (consejos comunitarios, resguardos y cabildos indígenas) así como de representantes de las organizaciones de mujeres. Fruto de este proceso, se termina la formulación del PC en noviembre 2008.

Para dar respuesta a las necesidades identificadas, el PRODOC se propone implementar un modelo innovador de construcción de paz con enfoque étnico-territorial y de género a través de iniciativas estratégicas para: i) la prevención y gestión de crisis y conflictos; ii) el fortalecimiento del Estado de derecho y; iii) la recuperación de los medios de vida y la promoción del desarrollo socio-económico. Por tanto, todas las acciones definidas buscan fortalecer las capacidades tanto del Estado local como de las organizaciones sociales. El propósito último es que se construyan conjuntamente condiciones de paz basadas en la gobernabilidad, la garantía y protección de los derechos de las comunidades y de las víctimas de la violencia, así como la seguridad y soberanía alimentaria.

En coherencia con lo anterior, el PRODOC priorizó el trabajo con población en situación de mayor nivel de vulnerabilidad: población campesina, mujeres, población indígena y afrocolombiana, niñez, juventud y adolescencia, población en situación de desplazamiento y víctimas de la violencia. Por otro lado, define como sujeto central para todo el ciclo de gestión del PC a las autoridades de los Cabildos para los pueblos indígenas y Consejos Comunitarios para los pueblos afrocolombianos.

Validez de la lógica de intervención

El PRODOC recoge una multiplicidad de enfoques que presentan ciertas debilidades conceptuales para su aplicación práctica:

1. La descripción dada sobre el enfoque de género no parte de su premisa conceptual fundamental que es la existencia de relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres. Su definición junto a la del enfoque diferencial confunde a las mujeres como un grupo social más, sin visibilizar su presencia y especificidad en todos los grupos sociales oprimidos. Esto no permite una adecuada transversalización del enfoque de género en todas las otras categorías de análisis.
2. La descripción de enfoques establecida no especifica el valor agregado de cada agencia en cada uno de ellos. Tampoco refleja si han existido o no divergencias durante el proceso de formulación acerca de su conceptualización y la aplicación interagencial
3. Si bien el enfoque de ciclo de vida fue abordado en la implementación del PC, éste no es identificado en el PRODOC ni tampoco se contó con un experto/a en el equipo de formulación, pese a la participación de UNICEF desde la fase de identificación.

No obstante las debilidades señaladas, el PC integra en el ciclo de su propuesta y de forma transversal un enfoque de derechos en el que prioriza el enfoque de construcción de la paz, el de género, el de recuperación temprana y el étnico territorial con acciones afirmativas encaminadas, por un lado, a fortalecer en la exigencia de sus derechos a los sujetos históricamente excluidos y, por otro, a mejorar la capacidad de las administraciones públicas en su deber como garantes de estos derechos.

En relación al enfoque de género, éste se tuvo en cuenta desde la fase de identificación del PC. Durante el proceso de formulación se contó con una persona experta y con la participación de las mujeres. Por otra

[6] En construcción de paz, comunidades negras y procesos étnico-territoriales, género, metodologías de planificación y marco lógico y sistemas de producción territorial

parte, el PRODOC posee un apartado específico sobre la situación de las mujeres e incorpora el enfoque en su marco lógico tanto en el nivel de objetivo, como en el de resultados, indicadores y actividades, destinándole el 18% del presupuesto total. La estrategia desarrollada buscó responder tanto a las necesidades básicas como a los intereses estratégicos de las mujeres. Lo que no define claramente es la forma en la que se aterrizará el enfoque con sensibilidad cultural para las etnias priorizadas: Afro colombiana, Eperara Siapidaara y el pueblo de los Pastos.

El PRODOC fue demasiado ambicioso tanto en su objetivo, como en sus resultados y actividades. No tuvo en cuenta factores como la extensión del territorio, su complejidad geográfica y de accesibilidad, la multiplicidad de actores involucrados -aunado a los tiempos propios de la realidad en la que se opera- ni los procedimientos administrativos y ritmos de ejecución de cada agencia para trabajar en una lógica One UN. En opinión de un miembro del Secretariado:

> *La ambición del PC era desmesurada. Había un exceso de visiones. Una parte del problema fue la falta de conjunción de las agencias, que se fue corrigiendo a medida que se fue viendo el valor agregado. Pero el problema fundamental tiene que ver con la ambición del gobierno de Nariño por un lado y por otro, por una voluntad de participación demasiado amplia. Yo recuerdo la primera reunión en la que en la mesa había como cuarenta personas.*

Pese a los problemas señalados, el marco lógico definitivo fue un instrumento de planificación apropiado en cuanto que existió una coherencia entre objetivo y resultados, respondiendo a una secuencia lógica que identificó adecuadamente los principales problemas a resolver (mediante el diagnóstico participativo ya señalado) y definió una estrategia multienfoques con tres componentes principales: 1. fortalecimiento de la institucionalidad democrática, 2. fortalecimiento de la participación ciudadana y 3. promoción de la convivencia y el desarrollo socioeconómico sostenible.

El sistema de indicadores establecidos ha permitido, en términos generales, medir adecuadamente el avance del PC, si bien sufrió algunas modificaciones durante su fase de implementación ya que en opinión del equipo, algunos de los indicadores no eran alcanzables ni medibles de acuerdo a las capacidades de recogida de información y medición del PC. Por otro lado, no se establecieron IOV para el objetivo del programa ni para el resultado MANUD previsto, por lo que no es posible determinar el grado de impacto alcanzado por el PC. Otro obstáculo lo constituyó no poder medir la contribución del PC a los ODM, principalmente por la inexistencia de indicadores y metas en los mismos ODM respecto a los temas claves del PRODOC como la construcción de la paz y derechos humanos. Por último, en el PC no existe una línea de base real que permita establecer comparaciones y determinar hasta qué punto se lograron cambios que puedan ser contrastables con datos iniciales y finales. El PC no posee un documento de línea de base sino un diagnóstico inicial bastante exhaustivo sobre el contexto territorial y las características de las comunidades seleccionadas. Sin embargo, no ofrece datos actualizados ni contrastados, por lo que no permite establecer mediciones.

El modelo de gestión propuesto sigue las orientaciones establecidas en la *Guía para la ejecución de programas conjuntos del F-ODM*. Sus órganos, funciones y representantes han sido explicados en la descripción del programa y se analizarán con más detalle en el apartado siguiente (*proceso de implementación*) dada su relevancia para la ejecución del PC. El número de participantes previstos en cada órgano, si bien es muy positivo porque legitima las acciones del PC y asegura su alineamiento con el territorio, en la práctica ha obstaculizado el logro de consensos y la toma de decisiones ejecutivas imprescindibles en la fase de implementación.

Cambios en el diseño

Tal y como establece la *Guía para la ejecución de programas conjuntos del F-ODM*, en mayo de 2011 se realizó una evaluación de medio término que permitió identificar las principales dificultades que atravesaba el programa -especialmente de ejecución-. Las recomendaciones realizadas por la evaluación fueron tomadas

en cuenta por el PC. Se diseñó un Plan de Mejora para su seguimiento del que se destacan las siguientes medidas:

- La creación de un grupo de trabajo interno de las cinco agencias para definir posiciones consensuadas y evitar la multiplicidad de líneas de mando existentes.
- Fortalecer el componente de M&E mediante el seguimiento periódico a la implementación del PC a través de la técnica del semáforo de monitoreo del POA.
- El cambio en la coordinación del PC para asegurar por un lado, una buena articulación entre los equipos de gestión y las instancias técnicas de la gobernación de Nariño y por otro, facilitar la ejecución de la estrategia de implementación.
- La extensión del PC hasta junio de 2013 (seis meses más del periodo previsto), para poder ejecutar según los ritmos y dinámicas locales.

La evaluación también recomendó la reducción de los integrantes del Comité de Gestión para que pudiera ejercer de manera más eficaz su rol de gerencia. Pese a su pertinencia, el PC consideró más oportuno mantener el número de entidades dado el costo político que podría suponer su disminución. Para mejorar su funcionamiento, el PC hizo especial énfasis en que solo asistiera un representante por entidad.

Una de las personas entrevistadas resume la opinión generalizada sobre lo que significó la evaluación de medio término:

> *Hubo un antes y un después de la evaluación (…) Para las agencias supuso una llamada de atención a lo que no se estaba haciendo y a lo que no se estaba haciendo bien. Ayudó a fortalecer puntos débiles de la coordinación y de la gestión y a impulsar el avance de las actividades y los resultados. Se generaron instrumentos nuevos y se pulieron los indicadores.*

Estrategias de salida

La sostenibilidad forma parte inherente del proyecto en cuanto que persigue el fortalecimiento de la institucionalidad y de la sociedad civil bajo un enfoque territorial que se inserta en el modelo de desarrollo existente. Sin embargo, en el diseño no se definió una estrategia de salida que asegurara una metodología adecuada para la transferencia de los productos y resultados alcanzados por el PC de una manera sistemática y planificada en el tiempo. Durante la fase de implementación, y como documento soporte exigido por el MDG-F para otorgar al PC la extensión por seis meses más, se diseñó una estrategia de sostenibilidad que incluía acciones de salida.

Respaldo de los actores al diseño

La Gobernación de Nariño ha jugado un papel protagonista desde el origen del programa incidiendo positivamente en el nivel de apropiación de la iniciativa. Sin embargo, hubo dos aspectos que generaron tensión. El primero versó sobre el interés de la gobernación en articular el componente productivo al programa *Sí Se Puede*. Las agencias del SNU tomaron la decisión de no involucrarse directamente en este programa para asegurar su neutralidad dada la relación del *Sí se Puede* con la estrategia cívico-militar del Gobierno Nacional de cultivos ilícitos. Si bien esta divergencia fue una constante en la primera etapa del PC, la decisión de las agencias ha sido paulatinamente asumida por la gobernación. El segundo punto se refiere a los operadores locales que no fueron inicialmente concertados con la gobernación. Esta situación cambia en el segundo año de ejecución del PC donde el esquema de ejecución y los actores locales fueron revisados con la gobernación y las comunidades.

Estrategia de incidencia y comunicación para el desarrollo

El PRODOC prevé que *el PC contará con una estrategia de comunicación y sistematización que permitirá visibilizar la gestión del Programa a través de las actividades, espacios de coordinación, fortalecimiento organizacional e institucional y resultados obtenidos de manera que a nivel comunitario, institucional y territorial el Programa cuente con un nivel de apropiación, reconocimiento y protección importante*. Asimismo, contempla que el Comité de Gestión tiene como responsabilidad establecer los planes de comunicación e información pública que serán aprobados por el Comité Directivo Nacional. Esta estrategia de comunicación y sistematización no se diseñó hasta octubre de 2011 con la incorporación de la nueva coordinadora, iniciando su implementación un trimestre más tarde, a principios de 2012.

A partir de esta fecha comienzan a divulgarse los resultados del PC de manera pública y ordenada en el territorio mediante dos componentes clave que facilitan el acceso a la información y la participación en la Ventana: a) Difusión de contenidos pertinentes en medios masivos y alternativos de comunicación, incluidos los medios virtuales y b) fortalecimiento de emisoras comunitarias. Para esta labor se contó con el apoyo de la Oficina del Coordinador Residente (OCR) a través del proyecto interventanas de incidencia y comunicaciones que lidera esta Oficina. La página web de Ventana de Paz contiene además ejercicios comunicativos específicos como una presentación institucional del programa, un banco de datos para el monitoreo y seguimiento de los productos y del presupuesto invertido, así como la publicación de documentos, audiovisuales y noticias.

No hay, sin embargo, un documento de resultados de la implementación de la estrategia y del alcance de las actividades previstas y su medición por indicadores que permita valorar el impacto y el nivel de ejecución de dicha estrategia.

La ausencia de una estrategia de comunicación durante los dos primeros años pudo afectar a la legitimidad, la confianza y las expectativas de las comunidades frente a la implementación del programa y sus ejecutores. Algunos ejemplos ilustran esta afirmación:

- El lanzamiento público del PC a cargo del SNU y la gobernación se realiza en noviembre de 2008, antes de la aprobación del PRODOC y del presupuesto por el Secretariado del F-ODM. Se lleva a cabo en el municipio de El Charco en la Costa Pacífico anunciando una inversión de 7 millones de dólares en el territorio. Esta información, ofrecida por el anterior gobernador, generó falsas expectativas entre la población asistente porque no iba acompañada de una comunicación rigurosa sobre la gestión que se iba a hacer de dichos fondos ni los territorios a los que iban destinados, por ello las comunidades entendieron que ese dinero sería distribuido directamente entre las familias. Esto, aunado a los retrasos en la ejecución puso en serio riesgo la credibilidad del programa.
- Por otro lado, durante el primer año y medio de implementación del programa, los operadores contratados por las agencias de SNU ejecutaban actividades en las comunidades de manera desarticulada y sin una estrategia de visibilización conjunta. De acuerdo con la información recopilada, esto generaba confusión en las comunidades porque no entendían si formaban parte de un programa más grande o eran acciones de los propios operadores. Esta situación probablemente no se hubiera dado de haber existido una estrategia de comunicación desde el inicio.

2.2 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

La operatividad del modelo de gobernanza

La modalidad de implementación y los mecanismos de gobernanza constituyeron uno de los nudos principales del PC que afectaron especialmente a la eficiencia y eficacia sobre todo en su primer año y medio de vida. Las principales dificultades se dieron en el **Comité de Gestión y en la figura del coordinador del**

Equipo Técnico en terreno. Respecto al Comité de Gestión, existió un excesivo número de actores participantes (llegando en ocasiones a 50 personas) que hacía muy difícil su operatividad y un inadecuado flujo de información en tiempo y forma, lo que dificultaba la toma de decisiones. Por su parte, el primer coordinador del programa no presentó competencias suficientes en los siguientes aspectos: 1.- Orientar al Comité de Gestión en sus funciones promoviendo la concertación especialmente con la gobernación; 2.- Capacidad para aterrizar la estrategia en un plan operativo realista con orientaciones claras al equipo en terreno y; 3.- Suficiente conocimiento del SNU para impulsar un trabajo interagencial coordinado y con valor agregado. Esta situación cambia sustantivamente con la nueva coordinación[7] quien logra reencauzar el PC logrando niveles óptimos de ejecución, superar las tensiones con la gobernación y presentar informes más ejecutivos al Comité de Gestión que visibilizaban los resultados y logros alcanzados.

El **Comité Directivo Nacional** entendió desde un principio su rol y el enfoque territorial del PC basado en la construcción de políticas de abajo hacia arriba, lo que aseguró el rol protagónico del departamento sin que los cambios en la política nacional, o el hecho de que la gobernación de Nariño fuera de un partido distinto al del gobierno nacional, tuvieran incidencia negativa sobre el programa. Tanto el anterior coordinador residente del SNU, como la Cancillería, la Agencia Presidencial para la Acción Social y la AECID, aceptaron y compartieron tres premisas fundamentales para el Secretariado: 1. Asegurar la estabilidad de los PCs, lo que requería la apropiación por parte del gobierno nacional mediante un acuerdo político; 2. El respeto a la autonomía de ejecución de los PCs; 3. La aceptación de que el Fondo es un instrumento conjunto del país en el marco de un plan nacional donde los programas se interrelacionan, intercambian experiencias y generan un sistema integrado de todo el conocimiento acumulado. Como punto más débil de su actuación se destaca la dificultad para definir directrices políticas claras y oportunas que pusieran freno a la multiplicidad de líneas de mando internas existentes en el inicio del programa.

Por su parte, el **Comité Consultivo Territorial** ha sido valorado como un órgano apropiado de reconocimiento y participación del territorio por su perfil propositivo y de veeduría pública, siendo su principal debilidad la duplicidad de algunas de las funciones con las del Comité Directivo. A estos órganos, inicialmente previstos en el PRODOC, se sumó en la fase de arranque del PC un **Comité de Enlace**, concebido como instancia técnica para facilitar la coordinación interagencial y el diálogo permanente con las autoridades departamentales. Dicho Comité desaparece en la primera fase de implementación dado que duplicaba parcialmente las funciones del Coordinador, las del Comité Consultivo y las del Comité de Gestión, sin plena claridad en cuanto a roles y funciones de cada quien.

Disponibilidad y uso de los medios e insumos

El programa utilizó la modalidad de ejecución directa. Los fondos del PC fueron administrados por el PNUD y desembolsados a las sedes respectivas de cada agencia participante. Cada una de ellas asumía responsabilidad financiera y programática por los fondos que les fueron desembolsados. La segunda y tercera transferencia estuvieron sometidas a que el programa en su conjunto hubiera ejecutado[8] por lo menos el 70% de los fondos transferidos.

El presupuesto total del PC fue de 7 millones de dólares. El primer desembolso se realizó el 4 de septiembre de 2009 por un monto de USD 2.431.818, el segundo desembolso fue el 21 de septiembre de 2011 por USD 3.015.500 y el tercer desembolso fue en junio de 2012 por un monto de USD 1.740.682. A marzo de 2013 el presupuesto se ha ejecutado en un 97,53%. Como se puede apreciar entre el primer y segundo desembolso pasaron 2 años, lo que pone de manifiesto problemas en la ejecución presupuestaria que serán analizados más adelante.

El siguiente cuadro muestra el porcentaje de ejecución alcanzado por cada agencia a **30 de marzo de 2013**:

[7] Desde la salida de la primera coordinación y la contratación de la nueva coordinadora, hubo un coordinador en funciones a cargo del responsable de ART-REDES PNUD en Nariño durante 7 meses cuya labor también fue importante para mejorar la operatividad y focalizar la estrategia global del PC.
[8] Ejecutado = Gastado más Comprometido

Agencia	Presupuesto	Total Ejecutado	Saldo por Ejecutar	% de Ejecución
UNICEF:	872.444,00	868.817,27	3.626,73	99,58
ONU-MUJERES:	1.266.087,00	1.249.969,25	16.117,75	98,73
ACNUR:	1.023.977,00	1.023.977,00	-	100,00
PNUD:	2.364.768,00	2.309.888,48	54.879,52	97,68
FAO:	1.472.724,00	1.374.509,99	98.214,01	93,33
TOTAL	**7.000.000,00**	**6.827.161,99**	**172.838,01**	**97,53**

Durante la redacción de este informe no se tienen los datos de porcentajes de ejecución por resultados actualizados a 30 de junio de 2013. Según información facilitada por la coordinación del PC, no contarán con este dato hasta mediados de julio.

Los rubros del presupuesto fueron equilibrados y no se dieron variaciones importantes en los costes planificados. En total, el 79.5% del presupuesto se destinó a costos programáticos, mientras el 20.5% a costos de operación. Las acciones del PC están agrupadas en tres grandes componentes o resultados, a cada uno de los cuales corresponde una porción del presupuesto. Los primeros dos resultados están mas directamente enfocados en la gestión y transformación de conflictos y en la tutela de los derechos humanos, sumando casi el 45% de los recursos disponibles; el tercer resultado, que busca alternativas económico-productivas para el mejoramiento de las condiciones materiales de vida, tuvo asignado el 35.4% de los recursos disponibles, siendo el porcentaje mas alto para un único resultado. Según el presupuesto inicial, para el Resultado 1 se han destinado USD 1.635.681 (correspondiente al 23,4% del presupuesto), para el Resultado 2, USD 1.452.520 (20,8%) y para el Resultado 3, USD 2.479.015 (35,4%).

Para la ejecución de las actividades el programa utilizó tres modalidades diferentes:

1. Operadores contratados directamente por las organizaciones de la ONU para la implementación de las actividades que le corresponden a cada una de ellas.
2. Acuerdos de subsidio con 4 Cabildos Indígenas Pastos, con dos organizaciones de segundo nivel – ACIESNA y ASOCOETNAR-, con FUNDEPAZ, FUNDEAS, Asociación de los Pastos y Demospaz, con la idea de empoderarles mediante el manejo y la administración de recursos. Esta modalidad de implementación aplicó a un porcentaje mínimo del presupuesto del programa ya que ninguno de los acuerdos de subsidio superaba los 45.000 USD.
3. Implementación directa a través de un equipo de gestión y acompañamiento integrado por técnicos/as de la FAO, del PNUD y de ONU Mujeres. Esta modalidad ha aplicado exclusivamente al componente de desarrollo productivo.

El PC tuvo retrasos importantes en su ejecución, especialmente en su primer año y medio que hizo necesaria una ampliación durante diez meses (hasta junio de 2013) por recomendación de la evaluación de medio término y que llevó al Secretariado a pensar seriamente en su cierre. Varios son los obstáculos encontrados en la ejecución:

1. Factores externos como la persistencia de un conflicto armado en el departamento que genera una situación de violencia e inseguridad debido a la presencia de GAI así como una fuerte polarización política y fragmentación social. A esto hay que sumar la debilidad de la infraestructura de transporte y comunicación, sobre todo en la región de la Costa pacífico. Otros obstáculos externos, han sido: i) la rotación anual en las directivas de las comunidades étnicas, lo que ha obstaculizado la continuidad de los procesos y; ii) el hecho de que algunas comunidades han cambiado decisiones tomadas respecto a iniciativas productivas del componente de Seguridad Alimentaria.

2. Factores internos relacionados con la modalidad de implementación y los mecanismos de gestión que se produjeron desde el inicio del PC. Estos son:

    a. El retraso en la conformación del Equipo Técnico de Coordinación, de manera que las agencias comienzan a trabajar cada una con su operador para la implementación de las actividades bajo su responsabilidad, con la excepción de la FAO que implementa directamente. Por otro lado, la contratación del equipo se realizó antes que la del coordinador, lo que no favoreció su legitimidad y tampoco logró evitar que cada miembro del equipo siguiera reportando directamente a la agencia que le había contratado.
    b. Una diversidad de operadores ejecutando sin un marco común de gerencia y administración. Esto ocasionó una dispersión de actividades que respondía a una lógica de entrega de productos a las agencias y no a una lógica de gestión por resultados de desarrollo.
    c. La demora en la contratación y la desacertada selección del primer coordinador. Tras un primera convocatoria que quedó desierta, en una segunda se contrata al primer coordinador en función de los siguientes criterios: i) persona local, ii) con conocimiento del territorio y de procesos de construcción de paz y; iii) con experiencia de trabajo con organizaciones de base territoriales. La persona seleccionada cumplió todos estos requisitos pero no logró operativizar la estrategia, agilizar los procedimientos administrativos, cohesionar las distintas líneas de mando internas en el PC y asegurar un buen nivel de diálogo con la gobernación.
    d. Un inadecuado funcionamiento del Comité de Gestión, como órgano gerencial y espacio de concertación entre los actores involucrados. Algunas personas entrevistadas volvieron a expresar, tal y como fue señalado en la evaluación intermedia, que algunas de las reflexiones y decisiones importantes del PC no se dieron en los órganos correspondientes sino al interior del SNU o en negociaciones paralelas con las comunidades, por un lado, y con la gobernación por otro. No obstante esta opinión no es compartida por otros actores quienes consideran que las principales decisiones siempre fueron tomadas en el Comité de Gestión.

3. Conflictos culturales con las comunidades y los municipios. Al inicio del PC el modelo productivo que se quería aplicar fue visto como una injerencia cultural porque no se concertó con las comunidades ni partió de procesos ya iniciados. Finalmente el equipo se adaptó a las demandas y las sugerencias de las comunidades acordando con ellas todo lo que iba a ejecutarse y teniéndolas en cuenta no sólo como beneficiarias sino también como partícipes.

4. El secuestro de los operadores de ACIESNA en junio de 2010 provocó un quiebre muy importante en la ejecución de las actividades. El equipo estuvo 4 meses sin ir a terreno.

Todo lo anterior pone de manifiesto que el PRODOC asumió dos falsas premisas: la primera, que el PC podía operar al 100% desde la fecha del primer desembolso y la segunda, que actuaba en un espacio "neutro" donde los enfoques, estrategias y actividades definidas son aceptadas por los actores sin cuestionamientos y no requieren de un tiempo previo para la negociación. En conclusión, su cronograma y actividades fueron poco realistas.

Todos estos problemas tuvieron un efecto positivo sumamente importante ya que obligaron a las agencias a pensarse a sí mismas más allá de sus mandatos y a generar un espacio de reflexión que llevara a la búsqueda conjunta de soluciones concretas para mejorar su eficiencia y eficacia. Entre las medidas tomadas destacan las siguientes:

- Pasar de cinco operadores a un único operador para todas las agencias considerando que de esta forma se reducirían los costos de transacción, se facilitaría la coordinación del PC como articulador de toda la información financiera y sustantiva y, se reducirían las líneas de mando internas. El elegido fue Opción Legal (el operador de ACNUR) que no resultó ser una alternativa válida dado que la gestión de

todo el PC requería una capacidad técnica y financiera que superaba la que éste podía ofrecer. Esta situación lejos de agilizar el proceso de implementación lo demoró todavía más. Finalmente se decidió volver al modelo anterior de varios operadores.

- La elaboración del nuevo *Marco de Relacionamiento y Gestión del PC,* que representa un esfuerzo importante para tratar de ordenar y simplificar la estructura organizativa en aras de su mayor eficacia. Desaparece el Comité de Enlace y se crea un grupo de trabajo interno de las cinco agencias para facilitar el trabajo como *One UN*.
- La contratación de una nueva coordinadora con un perfil más ejecutivo y un amplio conocimiento del sistema ha logrado garantizar la ejecución de las actividades y la calidad de los productos, dar las orientaciones técnicas pertinentes al equipo y, mantener una buena comunicación y articulación tanto con los puntos focales de las agencias como con la gobernación de Nariño.

Si bien los avances han sido significativos, no todos los obstáculos fueron plenamente solventados. Los marcos administrativos y de adquisiciones de las agencias implementadoras, así como los cambios periódicos de estos marcos y procedimientos, han dilatado la ejecución de los planes de trabajo y, en la primera mitad del PC, generaron algunas dificultades con las comunidades meta. Cada agencia tiene un modelo de gestión administrativa y una logística diferente que complicaron la coordinación en terreno.[9]

La autonomía de cada agencia con su propio mandato, estructura y cultura organizacional no siempre facilita el diálogo y consenso interagencial. Con estos límites estructurales ¿cómo trascender hacia una cultura institucional capaz de ceder espacios y supeditar su visibilidad individual en beneficio de una acción colectiva más eficaz? Este es sin duda un gran reto a alcanzar para que el proyecto *One UN* se consolide.

> *La gran lección aprendida de Ventana de Paz es que logró hacernos entender que hay que ser flexibles. En un contexto con una mirada mucho más compleja y más rica que nuestros propios mandatos, tenemos que ser capaces de que nuestras lecturas y análisis no se vean limitados por el mandato.*

Grado de articulación interagencial y calidad de las acciones

Las decisiones tomadas, especialmente el cambio de coordinación, han permitido no solo aumentar el ritmo de ejecución (según lo observado logrará alcanzar el 100% al finalizar el mes de junio), sino también la calidad de las acciones llevadas a cabo. El gran valor agregado de éstas es que han logrado insertarse paulatinamente en el contexto y las dinámicas locales desde una mirada integral, alimentada por los diferentes saberes de cada agencia en un diálogo cada vez más fluido con las comunidades, organizaciones sociales e instituciones del departamento.

Los Proyectos Prácticos de Protección (PPP) son ejemplos concretos de la articulación alcanzada para fortalecer la presencia institucional en zonas de riesgo de desplazamiento forzado, retorno o reubicación de personas víctimas que ha conjugado esfuerzos técnicos y financieros entre autoridades propias, gobiernos locales y agencias implementadoras del PC. Otros ejemplos fueron: i) el diseño e implementación de estrategias de intervención unificada como las Shagras que implicaron un esfuerzo por aterrizar en las comunidades y en las lógicas de pensamiento indígena los enfoques de FAO, UNICEF y ONU Mujeres; ii) la revisión del Plan Operativo Anual del último año del programa con las metas del Plan de Desarrollo Departamental (*Por un Nariño Mejor*) y; iii) la realización de misiones conjuntas a terreno para facilitar la interagencialidad, la integralidad de los procesos y la articulación de acciones. En palabras de una de las personas entrevistadas:

[9] Por ejemplo, FAO ejecuta directamente (no mediante operadores como las otras agencias) y para las acciones de desarrollo tiene que pedir autorización y transferencia económica de Roma, que previamente llega allí desde el PNUD de Colombia. UNIFEM no tenía mandato para implementar directamente ya que dependía de la Oficina Regional de Ecuador o de Nueva York, con la consiguiente demora en la compra de los insumos necesarios para el PC.

Consiguieron escucharse entre ellas, reconocer el saber de los otros, reconocer los puntos comunes y las sinergias del trabajo conjunto. Además el PC creó un puente fuerte entre gobierno departamental, el nacional y los territorios que no se había visto antes y una manera de trabajar desde el territorio muy concertada y participada con las comunidades.

No fue fácil aplicar el enfoque de género y el de ciclo de vida en comunidades indígenas y en proyectos productivos liderados por la FAO, quien considera como sujeto principal de las acciones la unidad familiar, sin diferenciar las relaciones de poder y especificidades que dentro de la familia existen según el sexo y la edad. A esto hay que añadir el riesgo que se corría de que las acciones encaminadas a fortalecer a las mujeres pudieran ser vistas como una injerencia ideológica y cultural tanto en las comunidades indígenas como en las afrodescendientes.

Si bien las diferencias de enfoque no fueron resueltas al cien por cien, pudieron lograrse buenos niveles de articulación gracias a que el trabajo se realizó de manera muy concertada con y desde las comunidades. Un ejemplo de buena práctica de trabajo conjunto lo constituyen las Shagras familiares de semillas autóctonas. En un inicio, fue complicado materializar el acceso de las mujeres a los medios de producción ya que en el territorio el papel que históricamente han jugado como guardianas de las semillas y del mantenimiento de las Shagras no es reconocido. El PC apostó por visibilizar el rol estratégico que las mujeres juegan en relación a la tierra y los cultivos tradicionales. Gracias a su esfuerzo y reivindicaciones, consiguieron que los hombres les cedieran una parte del terreno y las shagreras lograron demostrar que su trabajo beneficiaba a toda la comunidad, al tiempo que alcanzaban mayor independencia económica.

El trabajo infantil supuso un choque entre lo que la normativa nacional establece en materia de explotación laboral infantil y la cultura indígena que concibe la Shagra como una escuela de saberes de padres a hijos donde se enlaza lo social y lo cultural. Si bien esta visión es cierta, no es menos cierto que en la zona el trabajo infantil y juvenil es una realidad y una contribución importante a la economía de subsistencia familiar. En opinión de UNICEF, al principio las Shagras no podían ser consideradas como un espacio de formación cuando a los niños se les exige producción o están abandonando la escuela para trabajar. Finalmente se redujeron los tiempos de trabajo de los niños en las Shagras y se logró que el componente productivo no fomentara el trabajo infantil.

Apropiación del proceso por parte de los asociados

La apropiación del proceso por parte de los asociados así como su grado de participación en el PC fue mejorando significativamente en la segunda fase del programa gracias al perfil más ejecutivo y articulador de la nueva coordinadora. En términos generales, se logró un nivel de participación y compromiso muy adecuado especialmente con la gobernación, las comunidades y las organizaciones de la sociedad civil y en menor medida con los gobiernos municipales. A excepción de algunos municipios como El Charco en la Costa pacífica, en general no se ha logrado un buen nivel de implicación y apropiación por parte de las alcaldías. Esto probablemente se deba a la debilidad estructural que se profundiza en zonas como la del Pacífico, donde sus condiciones geográficas hacen que la presencia del Estado sea casi inexistente y donde hay una fuerte presencia de GAI.

Uno de los instrumentos más importantes para asegurar la participación de los distintos actores lo constituye la elaboración participativa de los POA que deben ser aprobados por el Comité de Gestión, mecanismo que en la práctica fue un espacio de rendición de cuentas ante todos los actores del programa. Sin embargo, para la participación efectiva de las comunidades este órgano resultó ser insuficiente ya que de manera implícita los participantes institucionales acallaban la voz de los y las representantes comunitarios/as. En ese sentido, el PC debería haber definido mecanismos de rendición de cuentas sólo con las comunidades.

Los procesos más importantes impulsados por el PC han contado con la participación de sus principales grupos meta, no siempre de una manera articulada entre todos los implicados. Por ejemplo, en el componente

productivo la renovación de representantes comunitarios llevó a cambios en los acuerdos iniciales, pasando de focalizar acciones y comunidades a trabajar con todos los consejos comunitarios afrocolombianos y cabildos indígenas de la Región. Esta decisión se tomó entre el PC y las comunidades étnicas, sin una concertación con la gobernación quien no estuvo de acuerdo con la decisión tomada ya que su apuesta era la concentración de las acciones con un número más limitado de beneficiarios directos para contribuir a una mejor optimización de los recursos y a la consolidación de núcleos productivos. En este caso, el PC priorizó la decisión tomada por las comunidades. La propuesta de la gobernación era válida en una lógica de optimización de recursos limitados pero en un contexto de fuerte polarización social como es la zona del Pacífico, un cambio en el enfoque podría generar frustraciones frente a las expectativas creadas y alimentar conflictos entre las comunidades que se eligieran como beneficiarias y las excluidas del proceso. En cualquier caso, el ejemplo constituye un ejercicio democrático que pone de manifiesto la existencia de diferentes intereses y miradas dentro del mismo territorio, donde no siempre se logran acuerdos consensuados entre todas las partes.

El Diplomado de Género tuvo dificultades al inicio, específicamente en los municipios de la Costa pacífica. Según la entrevista mantenida con la Mesa Municipal de Mujeres de Olaya Herrera, las principales quejas se centraron en su falta de participación en la selección de las alumnas y en el diseño de los módulos -en su opinión no reflejaban adecuadamente el enfoque étnico territorial-. A pesar de las críticas, las mujeres asistentes a la entrevista que habían participado en el Diplomado, manifestaron que gracias a él habían aprendido sobre sus derechos y cómo reclamarlos. Esto coincide con la evaluación que se realizó sobre el Diplomado donde las participantes expresan una apreciación positiva del contenido y formato de los cursos.

Todas las personas entrevistadas coinciden en destacar el nivel de apropiación alcanzado por los cabildos indígenas y los consejos comunitarios a través de sus organizaciones de segundo nivel -ACIESNA y ASOCOETNAR-. La estrategia implementada por el PC para que estas organizaciones fueran las ejecutoras de sus propios proyectos ayudó notablemente a su fortalecimiento. Esta fue una experiencia muy positiva para las organizaciones aunque un tanto complicada de gestionar para las agencias que una vez asignados los recursos se dieron cuenta de que aquellas no tenían suficiente capacidad y fortaleza técnica y administrativa para gestionarlos. Por este motivo se decidió contratar a determinados líderes capacitados de las comunidades para que realizaran asistencias técnicas con el acompañamiento del equipo del PC. Este fue un mecanismo de intervención muy novedoso dando muy buenos resultados de compromiso y apropiación, dejando capacidades instaladas en las comunidades.

También se destaca la participación de los NNAJ en el diseño e implementación de proyectos como los grupos de danzas o la panadería de la comunidad Cocal Jiménez que fueron iniciativa directa de ellos y ellas. Otro ejemplo son los Consejos de Juventud conformados a raíz de las capacitaciones que recibieron.

2.3 EFICACIA

A la hora de examinar la eficacia y perspectivas de impacto alcanzado por el PC es importante recordar lo complejo que resulta trabajar por la construcción de la paz en un contexto donde el conflicto armado persiste con niveles de intensidad muy altos. Esto significa que el análisis de los productos y efectos alcanzados, si bien son evidentes y muchos de ellos tangibles, requieren de un marco de acción temporal mucho más amplio para convertirse en un activo constructor de paz que asiente bases hacia la construcción de nuevos paradigmas culturales, sociales y económicos. Partiendo de esta premisa, se puede afirmar que el PC ha logrado contribuir a cambios culturales importantes en el departamento que apuntan positivamente hacia *el fortalecimiento de su institucionalidad democrática, la transformación pacífica de los conflictos y la promoción de la convivencia y la reconciliación* (Resultado MANUD del PC), pero que necesitan de un acompañamiento de más largo alcance. Nuevamente, la ambición del PRODOC queda de manifiesto al plantear como objetivo principal la *consolidación de las capacidades, activos y esfuerzos locales y regionales para la construcción de la paz y el desarrollo*, algo imposible de lograr en un marco de acción de tres años.

A continuación se analiza la calidad en función de los principales productos y efectos alcanzados en cada uno de los resultados previstos en el PC.

Respecto al ***Resultado 1****: Entidades públicas y organizaciones sociales con capacidad de implementar procesos de tratamiento y transformación de conflictos y prevención de crisis con perspectiva étnico-cultural, ciclo de vida y de género*.

En relación al trabajo realizado con **entidades municipales y regionales,** el PC ha logrado fortalecer a funcionarios y funcionarias públicos mediante actividades como: i) La dotación de equipos a las entidades locales y municipales; ii) El Diplomado en protección de derechos y gestión de crisis; iii) El apoyo a la Estrategia de protección de NNAJ en GAI y; iv) las acciones de transformación de conflicto. Si bien los servicios ofrecidos por el PC han contado siempre con la participación y el compromiso de la gobernación del departamento, el efecto alcanzado se ha visto limitado por la debilidad institucional de los municipios.

Durante el trabajo de campo realizado, la mayoría de los actores entrevistados tanto en el Pacífico como en Frontera se han quejado del escaso interés mostrado por las alcaldías hacia las acciones apoyadas por el PC.

La calidad alcanzada en este producto apunta hacia una mayor sensibilidad en los funcionarios y funcionarias municipales y a una mayor conciencia sobre la debilidad institucional y la necesidad de fortalecerse, sobre todo ante una ciudadanía cada vez más exigente. Un delegado municipal expresó lo siguiente:

> *Queremos buscar un equipo técnico en las alcaldías para formarlo (salud, educación, personería, familia, comisaría…) Porque no podemos seguir formando a los jóvenes y a las mujeres y cuando lleguen a las alcaldías que no sepan de qué están hablando y solo puedan interlocutar con la gobernación.*

El Diplomado de Protección de Derechos y Gestión de Crisis puede señalarse como ejemplo de buena práctica tanto por la metodología como el formato utilizado para llevar a cabo la formación. Éste logró el aval de la Universidad Abierta y a Distancia (UNAD) y resultó mucho más atractivo que los clásicos talleres o encuentros de los que existe sobreoferta. El programa académico se diseñó después de una encuesta a los municipios que permitió identificar las principales carencias. Entre ellas destaca la formación en gestión de crisis donde existe muy poca experiencia y oferta formativa. La selección de los participantes tuvo en cuenta dos criterios: 1. Funcionarios/as responsables de la política social y de protección de derechos y 2. Aplicación del criterio de realidad con la participación de cinco líderes sociales (afro colombiano, indígena, joven, mujer y población desplazada). El primer diplomado se llevó a cabo en la región de Frontera (2011) y fue replicado al año siguiente en los cinco municipios de la Costa Pacífica (región Sanquianga). Como herramienta metodológica destaca la creación de los padrinos tecnológicos, estudiantes de 7º a 11º grado que ayudaban a los y las participantes en el uso del computador y de las nuevas tecnologías de la información (internet y correo electrónico). Actualmente el diplomado se realiza on-line y forma parte de la oferta formativa de la UNAD.

Uno de los funcionarios capacitados expresa lo que para él significó el Diplomado:

> *El diplomado fue muy importante, aprendimos mucho. Por ejemplo el tema de minas, y otros temas como desplazamiento y víctimas de los cuales yo no tenía mucha idea cuando entré en el gobierno. La Ventana de Paz estaba siempre a disposición para asesorar por teléfono o vía mail, y así aprendimos bastante.*

Nariño es el segundo departamento del país (después de Antioquia) que cuenta con una Estrategia de Protección de NNAJ en GAI. El PC apoyó a la gobernación mediante asistencia técnica, en su lanzamiento, en la formulación del plan de acción a cuatro años, en la difusión de la estrategia en los ocho municipios de intervención del PC, así como en la difusión de rutas de prevención en el departamento en alianza con ICBF y Procuraduría de Infancia. Por último, también ha apoyado en la territorialización de la Estrategia en los ocho municipios - COMPOS y comunitario -.

Por último, el PC ha contribuido a la Transformación de conflictos mediante: i) la creación de 5 programas institucionales en El Charco, Mosquera, Olaya Herrera, Ipiales y Cumbal; ii) la implementación de 4 acciones prácticas de transformación colaborativa de conflictos en Olaya Herrera, Ipiales y Cumbal y; iii) el diseño de una caja de herramientas como instrumentos metodológicos para la promoción de transformación de conflictos.

El trabajo realizado con **consejos comunitarios y cabildos indígenas** es, en opinión de las personas entrevistadas y de la observación directa en el trabajo de campo, donde se han dado los avances más significativos y mayores niveles de calidad. La lógica del PC de construir desarrollo de abajo hacia arriba adquiere aquí su máxima expresión teniendo como efecto principal organizaciones de segundo nivel más maduras, con agendas de desarrollo claras y una mayor capacidad administrativa para gestionar recursos. En opinión de la gobernación, hay un antes y un después del PC en organizaciones como ASOCOETNAR y ACIESNA.

> *Otras organizaciones indígenas no han conseguido ese nivel, ni de lejos. Aquí avanzaron mucho porque era un terreno fértil poco abonado, no se había hecho mucho. Hubo una inversión que floreció. Eran procesos que venían nutriéndose.*

Este fortalecimiento se logró mediante las siguientes actividades: i) la elaboración o actualización del Plan de Etnodesarrollo de ASOCOETNAR y los Planes de Vida del pueblo Eperara Siapidaara y del Pueblo Pastos; ii) los acuerdos de subsidio; iii) la formación y dotación de materiales para mejorar la capacidad operativa y de gestión de sus organizaciones; iv) la creación de escuelas de música tradicional; v) el apoyo a la transmisión de saberes a través de las mingas con la población afrocolombiana, los encuentros con la Tachi Nawe del pueblo Eperara Siapidaara o la fiesta binacional Inti Raymi del Pueblo Pastos. En definitiva el PC ha contribuido significativamente al buen gobierno de estos pueblos así como a la transmisión de saberes y fomento de su cultura e identidad.

Dos herramientas interesantes implementadas por el PC fueron los acuerdos de subsidio y el Índice de Capacidades Organizativas (ICO). Este último se adecuó a las comunidades para identificar con ellas las líneas organizativas que necesitaban fortalecer en ámbitos como administración interna, capacitación y comunicaciones. Esto permitió a las organizaciones y comunidades una lectura interna autocrítica que puso de manifiesto sus debilidades en planeación, gestión de recursos y formación. Como complemento a este estudio, el PC decidió fortalecer su capacidad administrativa mediante acuerdos de subsidio para manejar recursos propios. Se realizaron 8 acuerdos en total: 4 con el cabildo de los Pastos, 1 con ACIESNA, 2 con ASOCOETNAR y 1 con la Asociación del pueblo de los Pastos. Si bien estos acuerdos implicaron un importante nivel de acompañamiento por parte del equipo del PC, el éxito en la gestión no siempre fue el más deseable. A largo plazo, sin embargo, este trabajo puede tener un impacto importante ya que es la primera vez que estas organizaciones gestionan recursos propios. La apuesta del PC fue sumamente interesante al centrarse no tanto en el éxito inmediato de los proyectos sino en el potencial que éstos suponían para dejar capacidades instaladas, aunque aún muy incipientes.

En relación a las mujeres

Se han llevado a cabo procesos de difusión y formación en torno a la Ley 1257/2008 y sus decretos reglamentarios con mujeres y funcionarios/as en los 8 territorios focalizados del PC. Se han construido 8 rutas de atención a VBG que cuentan con el acompañamiento de las MMM para liderar la promoción del derecho a una vida libre de violencias, fomentar la denuncia, informar sobre la oferta institucional existente y adelantar procesos de exigibilidad e incidencia con las autoridades locales. Se ha puesto en marcha un modelo de atención clínica psicológica en las Comisarias de Familia de El Charco e Ipiales. Todas estas acciones han fortalecido las capacidades institucionales para prevenir y atender la VBG. Además, se ha llevado a cabo una estrategia de comunicación para aumentar la sensibilización y prevención de las VBG.

No obstante el esfuerzo realizado, las rutas de atención de VBG son sumamente débiles. No han resultado ser operativas y no se ha logrado una articulación entre las MMM y las alcaldías que tienen dificultades para reconocerlas. Según expresó la Secretaría de Gobierno:

> *Las rutas no están funcionando de forma correcta. Vamos a hacer una revisión y estamos mediando con las alcaldías para que reconozcan a las MMM y seguir caminando. (…) Tenemos mujeres formadas pero nos faltó formar institucionalmente.*

Para fortalecer el liderazgo de las mujeres y aumentar su participación en los espacios de incidencia, el PC ha desarrollado las siguientes acciones: i) el Diplomado de Equidad de Género para el Desarrollo Local y Regional; ii) acompañamiento técnico a las organizaciones de mujeres indígenas, para consolidar sus procesos organizativos y productivos (Alianza de Mujeres Indígenas, Consejería de Mujer del Pueblo Pasto, Cabildo Menor de Género de Cumbal y Programa de Mujer Eperara Siapidaara) y; iii) la conformación y/o fortalecimiento de 6 MMM. Gracias a estas acciones las mujeres están exigiendo la puesta en marcha de la política pública departamental en sus municipios, al tiempo que realizan veeduría y seguimiento para que dicha política se traduzca en planes de desarrollo y en la creación o reactivación de las Oficinas de la Mujer o Mecanismos de Género municipales.

Los resultados son ya evidentes y actualmente las mujeres son interlocutoras políticas con capacidad propositiva, cada vez más posicionadas en los diferentes espacios de toma de decisiones del territorio. Sirva como ejemplo el importante rol que está jugando la MMM de Ipiales en la construcción de la política de equidad de género y el hecho de que ASOCOETNAR haya aumentado la participación de las mujeres y los jóvenes. En palabras de su presidente:

> *Ha quedado un fortalecimiento en la organización que ha tomado un papel más político e institucional. La participación de las mujeres y de los jóvenes se trabajó mucho en el PC, antes no se les estaba dando su espacio y no planteaban sus ideas desde su grupo social. Hoy tienen un espacio para pensar, proyectarse, decidir. Cada vez que hacemos una convocatoria decimos qué tanto porcentaje tiene que ser para mujeres y tanto para jóvenes.*

Otro efecto importante alcanzado tiene que ver con la recuperación en los jóvenes de su identidad étnica como sentimiento positivo de pertenencia.

> *En los Pastos, los niños antes de llegar nosotros decían que ya no querían ser indígenas.*

Y por último, destacar que el PC se retroalimentó de la experiencia de la Ventana de Género optimizando muchos de sus resultados.

En cuanto al **Resultado 2.** *Víctimas de la violencia que conocen y acceden a programas, servicios e instrumentos estatales que garanticen la dignidad y la protección de sus derechos*

Pese a su buen nivel de ejecución, es el resultado que ha alcanzado menos efectos de los esperados. La mayoría de las personas entrevistadas consideran que los avances deberían haber sido más significativos, sobre todo si se tiene en cuenta que la actual Ley de Víctimas supuso un fuerte impulso a nivel nacional y especialmente en el departamento de Nariño, con personal muy cualificado e interesado en el tema y con un tejido institucional y de organizaciones de víctimas muy nutrido. Según información facilitada por el programa, uno de los aspectos que limitaron su alcance fue que la estrategia inicial diseñada tuvo ajustes importantes una vez se aprobó la Ley de Víctimas.

Las dificultades iniciales para hacer operativo este resultado, el más intangible de los tres, se deben en parte a los numerosos cambios de responsable. En el equipo de gestión hubo tres personas distintas hasta que finalmente se decidió que la encargada del R1 también se responsabilizara del R2. Esto permitió mayor coherencia y articulación entre ambos. Otro elemento es la debilidad de los municipios, donde los niveles de aislamiento hacen prácticamente inexistente la presencia del Estado y muy fuerte el control de los GAI.

Lo más destacable ha sido la socialización, capacitación e implementación de la Ley 1448/2011 en cabildos indígenas y consejos comunitarios, la incidencia ante la Procuraduría General de la Nación para el seguimiento de cuatro casos emblemáticos y el impulso de 8 Proyectos Prácticos de Protección (PPP)[10] implementados en el marco de PIU – PAT (herramientas de aplicación de la política pública para atención a las víctimas).

La difusión y el trabajo en torno a la Ley de Víctimas realizado con los Consejos Comunitarios, Cabildos Indígenas y las organizaciones de mujeres, ha permitido empoderarles para la exigencia de sus derechos ante las instituciones y poder asesorar a las víctimas en su entorno más inmediato. En palabras de uno de sus representantes:

> *Se nos ha capacitado mucho sobre la Ley de Víctimas, se han formado una gran cantidad de líderes y se han empoderado mucho las comunidades para la exigencia de derechos ante las instituciones. Antes por ejemplo pensábamos que las víctimas eran solo desplazados, ahora conocemos muchas más, violencia sexual, minas, desaparición forzada, etc. y cuáles son sus derechos para la restitución.*

Los PIUS y PAT junto con los PPP constituyen un buen ejemplo de la articulación lograda por las agencias como *One UN*. El trabajo en construcción de paz y resolución de conflictos realizado con y desde el territorio ha garantizado la participación efectiva de las comunidades y contribuido a las capacidades de la institucionalidad para la defensa y protección de los derechos.

Los PPP son 9 experiencias prácticas de protección que han sido asumidas formalmente por la gobernación y las instituciones municipales. Actualmente están siendo sistematizadas por el PC porque son una buena práctica de cómo atendiendo a necesidades concretas del territorio se logran efectos evidentes en la protección y la construcción de la paz. Sirva como ejemplo el trabajo realizado por el albergue estudiantil Semillero de Esperanza de Santa Bárbara de Iscuandé que acoge durante la semana a los NNAJ de las veredas con resultados muy positivos en prevención del reclutamiento de jóvenes y adolescentes por los GAI.

Otro efecto alcanzado por los PPP es la recuperación de la memoria histórica desde las voces de las mujeres y la juventud víctima del conflicto armado y su impacto en el fomento de iniciativas de reparación y protección comunitaria. Esto se ha realizado a partir de cuatro casos emblemáticos desarrollados en Cumbal, Ipiales, Olaya Herrera y Santa Bárbara Iscuande. Un ejemplo es el Proceso de la Boyera para la redignificación de los compañeros de la Guardia Indígena de los Pastos asesinados por el Ejército en septiembre de 2008, que tuvo como fruto la creación de una Casa del Saber como un espacio de encuentro y fortalecimiento del tejido social comunitario.

También se ha fortalecido a la Unidad Regional de Víctimas a través de la dotación de equipos, capacitaciones, implementación de un sistema de información de registro, caracterización y actualización de información de las familias y personas víctimas del conflicto armado y el fortalecimiento a siete comités de justicia transicional en temas de la Ley de Víctimas.

Por último, el **Resultado 3**: *Sistemas productivos diversificados que contribuyan eficientemente a la recuperación temprana con énfasis en seguridad alimentaria y nutricional y la generación de ingresos.*

[10] Los PPP son estrategias de complementariedad para la protección de derechos NNAJ, mujeres y personas desplazadas y para la promoción de la cultura como resistencia y arraigo de las comunidades. El PC ha llevado a cabo los siguientes: Para niños, niñas y jóvenes: en Santa Bárbara de Iscuandé el Albergue Estudiantil Semillero de Esperanza; en El Charco las Escuelas de Música tradicional del Pacífico; en Ipiales el fortalecimiento de la UAO; en Olaya Herrera la Escuela Tórtola – Bocas de Víbora. Para Mujeres Indígenas: en los Pastos-Cumbal la Casa del Saber; Proceso de Memoria Histórica de las Mujeres Indígenas de La Boyera, Sector Cuaspud-el Rejo; Resguardo Indígena del Gran Cumbal. Para Comunidades Afro: en El Charco el Centro Cultural y Humanitario de la vereda Magdalena; en Olaya Herrera el fortalecimiento de las capacidades de arraigo (comunidad de San José de la Turbia); en El Charco la Casa de Gobierno tradicional de los Consejos Comunitarios. Para el fortalecimiento institucional: en Ipiales el Fortalecimiento de la Unidad de Atención y Orientación (UAO).

Fue el resultado más complejo de ejecutar debido a que eran experiencias innovadoras en comunidades con muy poca o ninguna presencia previa de la cooperación. Esto fue un gran valor agregado del PC que realizó un trabajo vinculando seguridad alimentaria con enfoque de soberanía en un contexto que requería recuperación temprana, por lo que no fue una prioridad obedecer necesariamente a las reglas del mercado. Aspecto que ha sido sumamente importante a la hora de analizar el alcance de sus efectos, especialmente en los proyectos productivos donde el énfasis se puso no tanto en su sostenibilidad como en la posibilidad que ofrecían para fortalecer las capacidades de gestión internas de las comunidades y los grupos sociales (mujeres y jóvenes fundamentalmente).

Dentro de lo proyectos productivos para jóvenes, hay que distinguir entre los de temática cultural y los de seguridad alimentaria (como la panadería o la cría de cerdos). Los grupos de danzas y música, por ejemplo, tienen muchas más posibilidades de seguir manteniéndose, no tanto por su viabilidad económica como porque surgen de una necesidad sentida por los mismos jóvenes en unos contextos donde el ocio y la cultura son muy limitados:

> *Les damos un capital y ellos escogen la idea, por ejemplo el grupo de danzas es idea suya. Para nosotros es sostenible el proyecto en la medida en que a los chicos les quedan conocimientos, habilidades y empoderamiento, no tanto que el proyecto en sí se mantenga, como el de la panadería, sino que ésta iniciativa les sirva para otra decisión, seguir estudiando o abrir su propia panadería.*

La panadería de la comunidad Cocal Jiménez en la Costa es un interesante ejemplo a analizar. Los jóvenes poseen una organización muy débil e incipiente que no puede asegurar la producción y venta de productos sin el acompañamiento de un adulto, que siempre es alguna madre. Esto constituye una acción con daño al reforzar el triple rol de las mujeres asumiendo una tarea más a su ya sobrecargada cotidianeidad. Por otro lado, quedan dudas sobre la posibilidad real de que éstos/as jóvenes y adolescentes hayan adquirido las suficientes habilidades para asegurar su autonomía en el manejo de la panadería, que aún necesita de un gran acompañamiento.

En cuanto a los proyectos productivos para mujeres, hubo problemas iniciales respecto a los enfoques. FAO y gobernación partían de un enfoque de economía familiar que chocaba con la apuesta de PNUD y ONU Mujeres, donde se quería vincular la generación de ingresos con la independencia económica de la mujer (esto fue especialmente evidente en Frontera).

Uno de los productos más exitosos de este componente (junto con las Shagras como se verá más adelante) lo constituyen los créditos agrarios concedidos por el PC y que han permitido generar alianzas muy importantes con la institucionalidad local, con gobernación y con el banco agrario para los créditos. Esto ha permitido por un lado, facilitar el acceso a créditos productivos a comunidades donde sus posibilidades de acceder a tal recurso son muy limitadas. Por otro lado, ha generado cambios en una cultura como la del Pacífico poco acostumbrada a pagar créditos, lo que generaba desconfianzas en las instituciones bancarias.

> *La parte productiva nos da mucha satisfacción con lo que se ha desarrollado en el componente 3 en la gestión de créditos. Antes la gente de la costa no devolvía los créditos. Se hicieron varias gestiones para hacer una línea de gestión y compromisos con el banco que nos están dando muy buenos resultados (230 créditos, sin codeudor, por 1.964 millones de pesos) que se podrían ampliar al doble cuando se terminen.*

La planta de arroz del río Sanquianga también es un producto muy exitoso. Tanto el departamento como la zona esperan obtener amplios beneficios ya que las tierras de la Costa son aptas para el cultivo de este producto que se consume mucho en la zona y debe ser importado con altos costos. Se espera que esta planta genere numerosos puestos de trabajo mejorando sustantivamente la calidad de vida de la población. El riesgo principal para este cultivo son las fumigaciones cuya eliminación depende de un compromiso por parte del gobierno nacional con poca o nula presencia en el territorio.

> *El problema son las fumigaciones. Hay gente sembrando arroz pero si el gobierno central fumiga el campesino se hace más pobre*.

En cuanto a las Shagras, constituyen una buena práctica no solo por el trabajo y los efectos alcanzados en las comunidades sino por los aprendizajes dejados en las agencias que lograron, pese a las dificultades iniciales, una mirada *One UN*. En palabras de la representante de ONU Mujeres en el cierre del programa en Ipiales:

> *Han sentado puentes concretos entre la acción humanitaria, el desarrollo y la construcción de la paz, dejando importantes lecciones aprendidas sobre este puente desde una perspectiva de género.*

Con las 400 Shagras impulsadas por el PC, se ha logrado la recuperación de saberes tradicionales, el reconocimiento del papel fundamental de las mujeres en la economía familiar, sentando las bases para una transformación en los roles de género tradicionalmente asignados. Pese a los avances, la cultura profundamente machista de la zona hace aún muy necesario el acompañamiento a las shagreras en sus luchas por el acceso a la tierra y a los medios de producción. Por otro lado, los bancos de semillas autóctonas, las escuelas de saberes y las mingas están ayudando a la recuperación de la identidad y cosmogonías propias de cada pueblo, lo que permite su mayor arraigo y empoderamiento.

> *Esto ha hecho que las comunidades sean más sólidas en el tiempo y frente al conflicto. (…) Las comunidades tienen un horizonte más claro de hacia dónde ir como tejido social y por su supervivencia. La semilla está solida porque hicimos mucho acompañamiento.*

En la zona del Pacífico, los proyectos de dotación de redes de pesca así como las franjas agroalimentarias y la recuperación de semillas de especies como el plátano o la yuca están aportando a la seguridad alimentaria y a la generación de excedentes para la comercialización. Al tratarse de comunidades de tradición pesquera, los proyectos productivos no siempre han obtenido el éxito deseado y durante el trabajo de campo se pudo observar que varios de ellos no están siendo trabajados por las comunidades. Las gallinas ponedoras, el cultivo de productos hortícolas con comunidades afro o los de arroz con las comunidades Eperara Siapidaara, son un ejemplo de que no necesariamente una demanda expresada por la comunidad es garante de éxito, si ésta no va acompañada de un análisis sobre las tradiciones y costumbres culturales propias así como de la existencia o no de buenos liderazgos. El PC ha sido consciente de que este tipo de proyectos requiere de un proceso de cambio de mentalidad a largo plazo y ha buscado su sostenibilidad a través de alianzas con la gobernación.

Efectos del trabajo conjunto en cada una de las agencias

Se observa un gran cambio en la confianza y el reconocimiento de la gobernación sobre el trabajo realizado por las agencias a través del PC. Además se han logrado avances significativos en la apuesta hacia una *One UN.* Todas las agencias coinciden en señalar positivamente como las actividades y enfoques compartidos las ha fortalecido y enriquecido. Recibieron además muchos conocimientos del territorio, de las comunidades indígenas y afrodescendientes. Aprendieron también a escucharse más entre ellas, a complementarse y a reconocer la importancia de mejorar y coordinar sus procesos administrativos.

2.4 SOSTENIBILIDAD

Uno de los grandes aciertos del PC ha sido insertarse en las lógicas de desarrollo existentes en el departamento, lo que asegura un alto grado de sostenibilidad de la mayoría de sus acciones y estrategias. Desde la elaboración del Plan Departamental 2008-2011, Nariño cuenta con una estrategia de cooperación internacional alineada y concertada con la gobernación y una gran cantidad de actores territoriales y entidades que se articulan en una mesa departamental de cooperación. Esto ha generado un marco de relación entre el territorio y la cooperación que canaliza sus recursos de una manera ordenada y alineada con la política departamental.

Otro factor fundamental que incide positivamente en la sostenibilidad del programa es el incremento presupuestario que ha recibido el departamento gracias a la reforma nacional del sistema de regalías. Estos

recursos irán destinados, en parte, a temas sociales y políticas de desarrollo y paz. Desde el nivel nacional, también afecta la aprobación de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras para la sostenibilidad de las acciones del R2 particularmente, gracias al presupuesto destinado a la nueva arquitectura institucional y a la restitución de los derechos de las víctimas.

Como ya fue señalado, Durante la fase de implementación del PC se diseñó una estrategia de sostenibilidad que incluyó acciones encaminadas a la sostenibilidad en dos sentidos: 1) buscando aliados a nivel local y departamental para que cada resultado tuviera su seguimiento y 2) viendo qué líneas de acción iban a mantener las agencias en el territorio. El programa además, apoyó a la gobernación para conseguir recursos del gobierno nacional.

El compromiso de las instituciones

La acogida institucional de las acciones y resultados del PC es predominantemente positiva, en especial en el gobierno departamental y en lo relativo al resultado 1 y 2 del programa. El resultados 3 tuvo, al inicio, dificultades de concertación por no alinearse con el programa departamental *Sí se puede*, lo que puede dificultar la continuidad de algunos proyectos productivos generados. Además, como se ya explicó en el apartado de eficacia, otras razones económicas y técnicas ponen en duda la sostenibilidad de estos proyectos.

Las instituciones departamentales han comprometido, no obstante, recursos para dar continuidad a algunos de los resultados alcanzados, fundamentalmente en temas de género y juventud, donde se destinan importantes presupuestos ligados a acciones concretas como más adelante se detallará.

Los órganos municipales de gobierno, por su parte, si bien se muestran satisfechos con las actividades de formación y las dotaciones recibidas, tienen más debilidades presupuestarias y políticas para sostener el fortalecimiento o la continuidad de la mayoría de las acciones. Tampoco el programa enfocó tanto las alianzas hacia las alcaldías, probablemente por su debilidad institucional.

> *Las alcaldías no tuvieron un papel suficientemente protagonista desde el inicio, había un representante invitado al Comité de Gestión que no acudía a las reuniones (el alcalde de Ipiales). La delegación, en este caso no sirvió y hoy se ve que se tenían que haber tenido más en cuenta a los municipios, no tanto a los alcaldes, porque se les necesita para la continuidad de los proyectos, y está muy débil su compromiso. Se debía haber presentado un plan sobre lo que se pensaba hacer en cada municipio para que estuvieran más informados.*

Las acciones que la gobernación se ha comprometido mantener son las siguientes:

- La Estrategia de prevención de reclutamiento a NNAJ, diseñada para 12 años y con 30 municipios priorizados para llevarla a cabo. El presupuesto de la gobernación para apoyar los procesos de jóvenes es de 3.500 millones de pesos.

- Las 9 experiencias prácticas de protección (PPP) han sido asumidas formalmente por la gobernación y las instituciones municipales.

- La planta de arroz del rio Sanquianga.

- En materia de género, la gobernación prestará apoyo político y presupuestario con 2.800 millones de pesos de los fondos de regalías. En particular se apoyará la continuidad de: i) el Diplomado de Género; ii) las MMM y las alianzas de mujeres indígenas; iii) las rutas de atención de VBG y; iv) la creación de nuevos Hogares de Paso para mujeres. La gobernación es consciente de las debilidades municipales tanto en la continuidad de las rutas de VBG como en la articulación de las MMM con las alcaldías (especialmente con las agentes sociales o primeras damas). La Secretaría de Gobierno supedita los

fondos propuestos en las rutas de atención al reconocimiento de las alcaldías del papel de las MMM y su articulación.

Por otro lado, desde la gobernación se valora el modo en que los proyectos productivos han otorgado autonomía a las mujeres y se quiere abrir una línea de promoción en este sentido. Siguiendo el trabajo iniciado por el PC, la gobernación tiene la intención de crear una estrategia de comercialización con Artesanías de Colombia. Calculan que se beneficiarán unas 4.950 mujeres artesanas. Respecto al tema productivo la gobernación quiere involucrar a las mujeres en las grandes cadenas productivas regionales que estarán articuladas con los restaurantes escolares y el ICBF. La gobernación además quiere hacer apalancamiento de créditos con fondo rotatorio para mujeres.

La solicitud por parte de la Secretaría de Equidad de Género de la entrega formal de los procesos e insumos impulsados por el PC pone de manifiesto el interés de la gobernación en seguir apoyándolos.

Las organizaciones sociales:

Como ya se ha señalado, uno de los mayores éxitos alcanzados con el programa ha sido el fortalecimiento de las organizaciones de segundo nivel (ACIESNA y ASOCOETNAR) y de los espacios de participación de mujeres y de jóvenes.

El apoyo a la creación de los Planes de Vida y de Etnodesarrollo (proyectados a 25 años) constituyen una importante estrategia de sostenibilidad porque quedan como instrumentos de negociación con las autoridades para la concesión de presupuestos por derecho propio. Entre los Eperara se ha creado un programa de mujer indígena que tiene requerimientos presupuestarios para temas de género. La debilidad de estos planes, sin embargo, es que no contemplan las veedurías como mecanismo garante para las asignaciones presupuestarias. No obstante, sí se están utilizando en diversas instancias políticas (incluso a nivel nacional) para la negociación de presupuestos y agendas comunitarias.

ACIESNA está negociando ante instancias políticas con su Plan de Vida y ha asumido un liderazgo muy claro respecto a lo que quiere con los recursos de las regalías. Esto significa que será la primera organización en el departamento en implementar con estos recursos. ASOCOETNAR tiene un plan de acción con puntos estratégicos para negociar con las instituciones la Escuela de Liderazgo y la parte productiva. Con el apoyo de ACNUR ha presentado el proyecto de la Escuela ante la Defensoría del Pueblo, la Gobernación y la Unidad de Víctimas. Con la parte productiva hay muchas expectativas generadas por las opciones de crédito creadas mediante los convenios con el Banco Agrario para proyectos agrícolas y pesqueros.

En relación a los jóvenes, los resultados de empoderamiento y formación de los grupos de jóvenes han sido muy altos y ya están siendo interlocutores políticos y proponiendo sus propias agendas ante la institucionalidad a través de sus Comités Juveniles. La sostenibilidad real de los proyectos productivos de los jóvenes es muy baja, no obstante el objetivo no fue tanto que los proyectos se mantuvieran sino que sirvieran para desarrollar en ellos/as conocimientos y habilidades para la vida.

La capacitación y formación adquirida por las mujeres con los diplomados supone otro elemento clave de la sostenibilidad en cuanto que ha dejado capacidades instaladas que ya están siendo aplicadas en las MMM o en los espacios de participación y consulta (comunitarios, municipales o departamentales) donde las mujeres están actuando de forma propositiva.

Las agencias:

Todas las agencias participantes han confirmado su intención de seguir en el territorio y algunas de ellas han firmado convenios con la gobernación. Por ejemplo, la Secretaría de Equidad de Género e Inclusión Social ha acordado con ONU Mujeres recursos para apoyar la implementación de la política de equidad de género departamental con énfasis en la participación política, VBG, Víctimas y empoderamiento económico.. Quieren

fortalecer los liderazgos de las Mesas, apoyando a las mujeres constructoras de paz y cualificarlas en temas de víctimas.

Por su parte, FAO está ajustando un nuevo proyecto de seguridad alimentaria con la gobernación. PNUD y ACNUR tienen su oficina territorial y continuarán desarrollando proyectos con el apoyo del departamento. UNICEF seguirá prestando asistencia técnica con el Plan de Prevención de Reclutamiento de NNAJ. Esta agencia finalmente continúa hasta diciembre en el departamento con las iniciativas juveniles y el Fondo de Oportunidades, teniendo presupuesto departamental para mantener el diplomado de Protección en Derechos y Gestión de Crisis con la UNAD que va a replicarlo en otros departamentos de manera virtual y que, además, se está tratando de incorporar como opción de grado entre los estudiantes de Etnoeducación.

A pesar de todos estos compromisos bilaterales, hasta la fecha no existe un acuerdo por seguir trabajando bajo una lógica *One UN*. Todas las agencias consideran importante volver a articularse en un trabajo conjunto pero por el momento esto no se ha traducido en un plan de acción concreto con propuestas claras sobre cómo hacerlo, ni mecanismos u órganos de coordinación definidos.

Por último, la AECID como agencia financiadora, ha manifestado el compromiso de seguir apoyando con instrumentos bilaterales y multilaterales al departamento de Nariño y en el nivel nacional a la Unidad de Víctimas. En palabras de la coordinación adjunta de la AECID en Colombia:

> *Si bien no se va a apoyar al F-ODM, debe quedar la manera de trabajar promoviendo la participación conjunta. Para eso, la AECID puede reunir a sus socios de NNUU con orientaciones para coordinarse en el terreno, para eso sí tenemos competencias y deberíamos hacerlo.*

3. CONCLUSIONES

1. El programa se alinea con el marco político y programático departamental de Nariño, formando parte activa del debate existente en el territorio sobre cómo construir la paz a partir de una interpretación del conflicto que tome en cuenta sus dimensiones sociales, económicas y culturales. También se circunscribe al principal marco internacional en materia de cooperación al desarrollo y la construcción de paz.
2. El Documento de Programa Conjunto fue resultado de un proceso sumamente representativo y participativo que permitió identificar y dar respuesta a las principales necesidades de Nariño para la construcción de la paz. Su diseño parte de una estrategia multienfoques que prioriza el enfoque de género, el de recuperación temprana y el étnico territorial planteando acciones afirmativas encaminadas a fortalecer en la exigencia de sus derechos a los sujetos históricamente excluidos (población campesina, mujeres, población indígena y afrocolombiana, niñez, juventud y adolescencia, población en situación de desplazamiento y víctimas de la violencia) y a mejorar la capacidad de las administraciones públicas en su deber como garantes de estos derechos. Si bien la estrategia fue sumamente válida, el diseño presentó las siguientes debilidades: (i) confusión entre el enfoque de género y el enfoque diferencial que oculta las relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres existentes en todos los grupos sociales oprimidos. Esto no ha permitido una adecuada transversalización del enfoque de género en todas las otras categorías de intervención y; (ii) la ausencia en el Documento de Programa del enfoque de ciclo de vida.
3. El Documento de Programa fue demasiado ambicioso tanto en su objetivo, como en sus resultados y actividades. No tuvo en cuenta factores como la extensión del territorio ni la multiplicidad de actores. No obstante, el marco lógico fue un instrumento de planificación que aseguró la coherencia entre objetivo, resultados y actividades. El sistema de indicadores establecido, si bien ha permitido medir el avance en cuanto a actividades, productos y resultados, no estableció indicadores para el objetivo del programa ni para el resultado del Marco de Asistencia de Naciones Unidas para Colombia, por lo que no es posible determinar su grado de impacto. Tampoco cuenta con una línea de base sino con un diagnóstico inicial cuyos datos no fueron actualizados ni contrastados durante la ejecución del programa.

4. La evaluación de medio término supuso un punto de inflexión fundamental para el programa. Sus recomendaciones fueron tomadas en cuenta mejorando significativamente el trabajo interagencial. Destaca el cambio de coordinación que fue determinante para asegurar por un lado, una buena articulación entre el equipo de gestión y las instancias técnicas de la gobernación de Nariño y por otro, aumentar los niveles de ejecución y la calidad de las acciones llevadas a cabo.
5. El programa tuvo retrasos importantes de ejecución en su primer año y medio que hizo necesaria una ampliación de diez meses. La modalidad de implementación y los mecanismos de gobernanza constituyeron los nudos principales. En relación a la modalidad de implementación, los marcos administrativos y de adquisiciones de las agencias, dilataron la ejecución de los planes de trabajo. En cuanto al mecanismo de gobernanza, sus debilidades fueron: i) el excesivo número de participantes, especialmente en el Comité de Gestión; ii) la falta de claridad sobre los roles de cada órgano y duplicidad de funciones y; iii) excesivas líneas de mando internas. Por otra parte, el primer coordinador no logró aterrizar la estrategia en un plan operativo realista, concertar con la gobernación y facilitar un trabajo interagencial. Esta situación cambia sustantivamente a medida que se mejora la articulación entre las agencias y con la nueva coordinación, quien logra reencauzar el programa mejorando los niveles de ejecución y la comunicación con la gobernación.
6. El Documento de Programa asumió dos falsas premisas: la primera, que podía operar al 100% desde la fecha del primer desembolso y la segunda, que actuaba en un espacio "neutro" donde los enfoques, estrategias y actividades definidas son aceptadas por los actores sin cuestionamientos y no requieren de un tiempo previo para la negociación. Los problemas iniciales tuvieron un efecto positivo sumamente importante ya que obligaron a las agencias a pensarse a sí mismas más allá de sus mandatos y a generar un espacio de reflexión que llevara a la búsqueda conjunta de soluciones concretas para mejorar la eficiencia y eficacia.
7. Inicialmente el enfoque de género y el ciclo de vida tuvieron dificultades para aplicarse en el componente productivo, ya que éste partía de considerar como sujeto principal de las acciones la unidad familiar, sin diferenciar las relaciones de poder y especificidades que dentro de la familia existen según el sexo y la edad. Sin bien las diferencias de enfoque no fueron resueltas al cien por cien pudieron lograrse buenos niveles de articulación.
8. En términos generales, se consiguió un nivel de apropiación y compromiso muy adecuado especialmente con la gobernación, las comunidades y las organizaciones de la sociedad civil y, en menor medida, con los gobiernos municipales. Destacan la estrategia implementada con las organizaciones de segundo nivel ACIESNA y ASOCOETNAR para que fueran las ejecutoras de sus propios proyectos, lo que ayudó notablemente a su fortalecimiento. Uno de los instrumentos más importantes para asegurar la participación de los distintos actores fue la elaboración participativa de los programaciones operativas anuales aprobados por el Comité de Gestión.
9. La complejidad que implica trabajar por la construcción de la paz en un contexto donde el conflicto armado persiste con niveles de intensidad muy altos, ha limitado los efectos alcanzados por el programa que si bien son evidentes y muchos de ellos tangibles, requieren de un marco de acción temporal mucho más amplio para consolidar nuevos paradigmas culturales, sociales y económicos. Partiendo de esta premisa, se puede afirmar que se ha logrado contribuir a cambios importantes que apuntan positivamente hacia *el fortalecimiento de la institucionalidad democrática, la transformación pacífica de los conflictos y la promoción de la convivencia y la reconciliación* (Resultado del marco de Asistencia de Naciones Unidas) en el territorio.
10. El PC ha logrado fortalecer a funcionarios y funcionarias públicos mediante actividades como: i) La dotación de equipos; ii) El Diplomado en protección de derechos y gestión de crisis; iii) El apoyo a la Estrategia de protección de NNAJ en GAI y; iv) las acciones de transformación de conflictos. No obstante los servicios ofrecidos por el PC, el efecto alcanzado se ha visto limitado por la debilidad institucional existente en la mayoría de los municipios debido a la escasa presencia del Estado en esta zona del país.
11. Han sido muy significativos los avances alcanzados con los consejos comunitarios y cabildos indígenas: organizaciones más maduras, con agendas de desarrollo claras y una mayor capacidad administrativa

para gestionar. En definitiva, el programa ha contribuido significativamente al buen gobierno de estos pueblos así como a la transmisión de saberes y el fomento de su cultura e identidad.

12. En relación al enfoque de género destaca el fortalecimiento a las mujeres y sus organizaciones que ha permitido mejorar su capacidad propositiva y de incidencia en la política pública de igualdad. Ejemplos concretos son la incidencia para la puesta en marcha de la política de igualdad departamental en sus municipios, las acciones de veeduría para que dicha política se traduzca en planes de desarrollo y en la creación o reactivación de las Oficinas de la Mujer o Mecanismos de Género municipales. La principal debilidad se ha encontrado en las rutas de atención de Violencias Basadas en Género que no han resultado ser operativas, en parte por la resistencia de las alcaldías a reconocer el papel que juegan las Mesas Municipales de la Mujer en dicha ruta. En cuanto al trabajo realizado con niñez, adolescencia y juventud, destaca el aumento de su participación especialmente en los espacios departamentales, así como la recuperación de su identidad étnica como sentimiento positivo de pertenencia a un pueblo y a una cultura.
13. Del trabajo realizado con victimas destaca la socialización, capacitación e implementación de la Ley en cabildos indígenas y consejos comunitarios, el fortalecimiento a la Unidad Regional de Víctimas, la incidencia ante la Procuraduría General de la Nación para el seguimiento de 4 casos emblemáticos y el impulso de 8 Proyectos Prácticos de Protección (PPP) que han permitido la puesta en marcha de iniciativas concretas de protección y reparación así como la recuperación de la memoria histórica desde las voces de las mujeres y la juventud víctima.
14. En cuanto al componente productivo, los efectos más importantes y con mayores perspectivas de impacto se encuentran en los créditos agrarios, la planta de arroz del Rio Sanquianga y las Shagras familiares. Inicialmente fue complejo de ejecutar ya que se trataba de experiencias innovadoras en comunidades con muy poca o ninguna presencia previa de la cooperación. El valor agregado del PC fue realizar un trabajo vinculando seguridad alimentaria con enfoque de soberanía en un contexto que requería recuperación temprana.
15. Se ha logrado un buen nivel de confianza con la gobernación y un reconocimiento al trabajo realizado por las agencias a través del programa. Además se han logrado avances significativos en la apuesta hacia Una Sola Onu. Todas las agencias valoran la importancia de realizar un trabajo coordinado para alcanzar mayores niveles de eficacia.
16. Uno de los grandes aciertos del programa ha sido insertarse en las lógicas de desarrollo existentes en el departamento (especialmente su Plan Departamental 2008-2011), lo que asegura un alto grado de sostenibilidad de la mayoría de sus acciones y estrategias. Dos factores inciden positivamente en la sostenibilidad del programa: 1. el incremento presupuestario que ha recibido el departamento gracias a la reforma del sistema de regalías y, 2. la implementación de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras. La gobernación ya se ha comprometido a mantener las siguientes acciones: i) la Estrategia de prevención de reclutamiento a niños, niñas, adolescentes y jóvenes; ii) las 8 experiencias prácticas de protección; iii) la planta de arroz del rio Sanquianga; iv) el Diplomado de Género; v) las Mesas Municipales de Mujeres y las alianzas de mujeres indígenas; vi) las rutas de atención de Violencia Basada en Género; vii) la creación de nuevos Hogares de Paso para mujeres y; viii) proyectos productivos para mujeres.
17. El apoyo a la creación de los Planes de Vida y de Etnodesarrollo (proyectados a 25 años) constituyen una importante estrategia de sostenibilidad porque quedan como instrumentos de negociación con las autoridades para la concesión de presupuestos por derecho propio. La capacitación y formación adquirida tanto por las mujeres como por los jóvenes, supone otro elemento clave de la sostenibilidad en cuanto que ha dejado capacidades instaladas que favorecen su participación e incidencia en la política pública.
18. Todas las agencias participantes han confirmado su intención de seguir en el territorio y algunas de ellas han firmado convenios con la gobernación. A pesar de estos compromisos bilaterales, y la consideración por parte de todas las agencias de la importancia de trabajar articuladamente, por el momento esto no se ha concretado en una propuesta que permita seguir profundizando en la reforma de Naciones Unidas hacia Una sola ONU.

4. RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

Recomendaciones

Para el Sistema de NNUU y socias locales

5. En la fase de diseño, es necesario realizar líneas de base con indicadores objetivamente verificables que sean actualizados y contrastados a los largo de la implementación del programa. Dicha línea de base debe ser la herramienta utilizada para medir adecuadamente los efectos e impactos alcanzados por un programa conjunto.
6. Los modelos de gobernanza deben contemplar un número limitado de integrantes en cada comité que facilite el logro de consensos y la toma de decisiones operativas. Por otro lado, se debe definir claramente las funciones de cada uno de los órganos para evitar duplicidades.
7. Desde el inicio de la ejecución es conveniente definir e implementar una estrategia de comunicación e incidencia para facilitar la comunicación entre los diferentes actores y visibilizar el trabajo conjunto y los resultados alcanzados.
8. Es importante tomar en cuenta en los procesos de formulación el tiempo que lleva inicialmente arrancar un programa conjunto en aspectos como procedimientos administrativos, procesos de contratación y concertación con el territorio en temas operativos y estratégicos.

Para las agencias del Sistema de NNUU

3. Cuando en el diseño se define una estrategia multienfoque, es importante especificar el valor agregado de cada uno, así como la complementariedad entre ellos y el rol que jugará cada agencia en su implementación conjunta.
4. Dado que todas las agencias siguen presentes en el territorio, sería aconsejable seguir manteniendo acciones conjuntas para fortalecer la reforma de una sola ONU.

Lecciones aprendidas

1. La planificación con y desde el territorio, articulada con los planes de desarrollo departamentales, mejora la eficacia y el impacto previsto.
2. Contemplar el enfoque de género en todo el marco de gestión para resultados de desarrollo con porcentajes de presupuestos específicos, asegura la aplicación real de la estrategia y por tanto mejora la eficacia de las acciones llevadas a cabo. Cuando se trabaja con grupos étnicos y afrocolombianos, dicha estrategia debe contemplar medidas específicas que permitan aterrizar el enfoque con sensibilidad cultural.
3. Realizar de manera participativa y concertada el diseño y la ejecución de un programa, incide positivamente en la legitimación de las acciones así como en su sostenibilidad.
4. La calidad de las acciones está directamente relacionada con la capacidad de las agencias para lograr insertarse en el contexto y las dinámicas locales desde una mirada integral alimentada por los diferentes saberes de cada agencia, en un diálogo permanente y fluido con las comunidades, organizaciones sociales e instituciones del territorio.
5. En zonas de conflicto armado sí es posible realizar un trabajo articulado vinculando seguridad alimentaria con enfoque de soberanía en un contexto de recuperación temprana, siempre que el énfasis sea fortalecer las capacidades de gestión internas de las comunidades y los grupos sociales mediante el manejo y la administración de recursos propios. Otra premisa fundamental es considerar que, en la identificación conjunta de las acciones con las comunidades, las demandas expresadas por éstas no son garante de éxito si no van acompañadas de un análisis sobre las tradiciones y costumbres culturales propias, así como de la existencia de buenos liderazgos comunitarios y/o locales.

La autonomía de cada agencia con su propio mandato, estructura y cultura organizacional no siempre facilita el diálogo y consenso interagencial. Con estos límites estructurales ¿cómo trascender hacia una cultura institucional capaz de ceder espacios y supeditar su visibilidad individual en beneficio de una acción colectiva más eficaz? Este es sin duda un gran reto a alcanzar para que el proyecto Una sola ONU se consolide.

ANEXOS

Anexo I Agenda de la Misión

FECHA	LUGAR	PARTICIPANTES	ORGANIZACIÓN/CARGO	METODOLOGÍA
8 de mayo	Bogotá Nueva York	Patricia Fernández Pacheco	Especialista de Programa Secretariado F-ODM	Entrevista personal por teleconferencia
15 de mayo	Bogotá	Naiara Imedio de Larrinaga y Mercedes Hernández	Responsables de Proyecto AECID	Entrevista grupal
31 de mayo	Bogotá	Flor de María Díaz	Coordinadora Ventana de Paz	Reunión
4 de junio	Ipiales	Marta Huertas	Responsable de Comisaría de Familia	Entrevista individual
4 de junio	Ipiales	Yorgi Cortés	Representante de ASOCOETNAR	Entrevista individual
4 de junio	Ipiales	Mesa Municipal de Mujeres de Ipiales	Representantes MMM	Entrevista grupal
4 de junio	Ipiales	Camilo Revelo	Subsecretario de Política Social Alcaldía de Ipiales	Entrevista individual
5 de junio	Ipiales	Elizabeth Pareces	Psicóloga clínica Comisaría de Familia de Ipiales	Entrevista individual
5 de junio	Ipiales	Visita Shagra		Entrevista grupal
5 de junio	Cumbal	Mujeres del cabildo de género de Cumbal		Entrevista individual
5 de junio	Panam	Cabildo indígena y jóvenes		Entrevista individual
6 de junio	Pasto	Diego Alberto Bastidas y Eduardo Pantoja	Equipo técnico componente 3 FAO	Entrevista grupal
6 de junio	Pasto	Flor María Díaz	Coordinadora PC	Entrevista individual
6 de junio	Pasto	Adriana García, Ángela Narváez, Edith Urbano	ACNUR	Entrevista grupal
6 de junio	Pasto	Ricardo Mendoza	Excoordinador PC	Entrevista individual
7 de junio	Cali	Javier Hernández	Subsecretario de Asuntos Étnicos de la gobernación de Nariño	Entrevista individual
7 de junio	Santa Barbará de Uscandé	Padre Bolívar	Visita al Albergue Semillas de Esperanza	Entrevista individual
7 de junio	Vuelta el Mero	Jóvenes, Mujeres artesanas y gobernador del cabildo	Pueblo Eperara Siapidaara	Entrevista grupal
7 de junio	El Charco	María Dolores Hurtado, Evert Rodríguez Pérez, Sandro	Gestora Social Director música tradicional escuela ventanas abiertas Representante legal del Consejo	Entrevista grupal
7 de junio	El Charco	Alcalde		Entrevista individual
8 de junio	Olaya Herrera	Gabino Cuero	Secretario de Gobierno	Entrevista individual
8 de junio	Olaya Herrera	Edna Padilla y mujeres de la MMM		Entrevista grupal
8 de junio	Boca de Víbora	Comunidad del pueblo Eperara Siapidaara		Entrevista grupal
9 de junio	Comunidad Coral	Visita a proyectos productivos		Entrevistas colectivas por

	Jiménez	(gallinas, panadería, tienda, pesca) y reuniones con mujeres, organización de jóvenes, pescadores y campesinos		grupo
9 de junio	Mosquera	Reunión con la MMM		Entrevista grupal
9 de junio	Guapi	Mónica Perdomo	Equipo Técnico M&E del PC	Entrevista individual
10 de junio	Guapi	Johny Meneses	Sistematizador del PC	Entrevista individual
11 de junio	Bogotá	Oscar Castro	FAO	Entrevista individual
12 de junio	Bogotá	Carolina Naranjo	PNUD	Entrevista individual
18 de junio	Bogotá	José Antonio González Mancebo	Ex miembro del Directorado del F-ODM	Entrevista individual
19 de junio	Bogotá	Olga Lucía Zuluaga	UNICEF	Entrevista individual
19 de junio	Bogotá	Diana Romero	Equipo técnico del PC-UNICEF	Entrevista personal por teleconferencia
20 de junio	Bogotá	Tatiana Delgado	Secretaría de Gobierno	Entrevista personal por teleconferencia
20 de junio	Bogotá	Fernando Rey	Coordinador Adjunto de la AECID en Colombia	Entrevista individual

Anexo II: Modelos de cuestionario

Modelo de cuestionario 1

Tipología de informante: Órganos de Gobernanza y gestión del PC

Denominación: Comité Directivo Nacional
Vinculación con el programa: Dirección Política y Estratégica del PC
Técnica de consulta: Entrevista grupal
Principales temas a tratar: Antecedentes del PC, coherencia de políticas, pertinencia del PC, esquema de coordinación y gestión. Aportes del PC a los ODM y la reforma de la ONU. Estructura del PC. Viabilidad financiera y económica del PC y grado de apoyo político. Análisis sobre estrategias de salida o de transferencia.

Pertinencia:

- ¿En qué medida fueron pertinentes el diseño y estrategia de este programa conjunto (incluyendo pertinencia en función de los ODM, UNDAF, prioridades nacionales, departamentales y locales, participación de contrapartes y apropiación nacional en el proceso de diseño)? ¿Es coherente el OG del programa con las políticas del Gobierno colombiano? ¿Con las políticas del departamento de Nariño? ¿Apoya dicho objetivo la Declaración de París y las Estrategias de la Cooperación Española? ¿Cómo? ¿Apoya dicho objetivo a la agenda de desarrollo y de lucha contra la pobreza del país?
- ¿En qué medida y de qué forma contribuye el PC a abordar las necesidades socioeconómicas y poblacionales de los grupos meta (situación de derechos de población étnica, niñez, mujeres)?
- ¿En qué medida se realizaron conjuntamente el diseño, la ejecución, la vigilancia y la evaluación del programa?
- ¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?
- ¿En qué medida agregaron valor los asociados en la ejecución que participaron en el PC para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?
- ¿Hasta qué punto, y concretamente cómo, facilitó el PC el diálogo directo entre la ciudadanía y el poder público local (gobiernos nacional y locales e instituciones) sobre las políticas y prácticas relativas a los ODM?

Eficiencia:

- ¿Hasta qué punto fue la ejecución del PC (grupo de organismos) más eficiente respecto de lo que habría sido en caso de la intervención de un solo organismo?
- ¿En qué medida contribuyó la gobernanza del Fondo a nivel de programa (Comité de Gestión de Programa - CGP) y a nivel nacional (Comité Directivo Nacional - CDN) a la eficiencia y eficacia del programa conjunto? ¿Hasta qué punto fueron útiles estas estructuras de gobernanza para los fines del desarrollo, la implicación y el trabajo conjunto como "Una ONU"?
- ¿En qué medida y de qué forma aumentó o redujo el PC la eficiencia en la obtención de resultados y la entrega de productos?

Eficacia:

- ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el PC:
    - Al logro de los ODM a nivel local y nacional?
    - Al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?
    - A mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra? (analizar en referencia a las políticas, presupuestos, diseño y ejecución del PC)?
    - Al logro de los objetivos de "Una ONU" a nivel nacional?

Sostenibilidad:

- ¿Hasta qué punto han tomado los órganos de adopción de decisiones y los asociados en la ejecución del PC las decisiones y medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los efectos del PC?
- A nivel local y nacional:
    - ¿En qué medida apoyaron el PC las instituciones nacionales y/o locales?
    - ¿Cuál fue el nivel de apropiación de resultados del programa en los temas de género abordados por parte de las instituciones competentes a nivel territorial?
    - ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo y de apostar recursos económicos para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo?
    - ¿Se ha creado y/o reforzado la capacidad operativa de los asociados nacionales?
    - ¿Tienen los asociados capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios que genere el programa?
- ¿En qué medida han aumentado u oscilado las asignaciones del presupuesto nacional al sector concreto abordado por el programa?
- ¿Qué estrategias de salida y/o transferencia contempla el programa?

Modelo de cuestionario 2

Tipología de informante: Órganos de Gobernanza y gestión del PC

Denominación: Comité de Gestión del PC
Vinculación con el programa: Responsable de la gestión del PC y de favorecer las sinergias internas y externas
Técnica de consulta: Entrevista Grupal
Principales temas a tratar: Contribución del modelo de gobernanza para la ejecución eficiente del programa, gestión de medios e insumos, ejecución de actividades y proceso de implementación alcanzados, niveles de coordinación. Identificación de los principales factores internos y externos, positivos y negativos que han influido en la implementación eficiente y eficaz del programa. Incorporación de la perspectiva de género en las estructuras de ejecución del programa y en los espacios de toma de decisiones. Análisis sobre estrategias de salida o de transferencia.

Pertinencia:

- ¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?
- ¿En qué medida agregaron valor los asociados en la ejecución del PC para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?
- ¿Hasta qué punto, y concretamente cómo, facilitó el PC el diálogo directo entre la ciudadanía y el poder público local (gobiernos nacional y locales e instituciones) sobre las políticas y prácticas relativas a los ODM?
- ¿En qué medida tuvo el PC una estrategia de vigilancia y evaluación útil y fiable que contribuyera a lograr resultados de desarrollo medibles?
- Calidad del diseño desde la perspectiva de género y la medida en que se identificaron las necesidades e intereses estratégicos de las mujeres; incluir análisis de la medida y calidad de la participación de las mujeres.

Eficiencia:

- ¿En qué medida el modelo de gestión del PC (es decir, instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; corrientes de información; adopción de decisiones por la administración) fue eficiente respecto de los resultados para el desarrollo obtenidos?
- ¿Hasta qué punto fue la ejecución del PC (grupo de organismos) más eficiente respecto de lo que habría sido en caso de la intervención de un solo organismo?
- ¿En qué medida contribuyó la gobernanza del Fondo a nivel de programa (Comité de Gestión de Programa - CGP) y a nivel nacional (Comité Directivo Nacional - CDN) a la eficiencia y eficacia del PC?
- ¿En qué medida y de qué forma aumentó o redujo el PC la eficiencia en la obtención de resultados y la entrega de productos?

Eficacia:

- ¿Hasta qué punto contribuyó el PC al logro de los resultados y productos del desarrollo previstos inicialmente o enunciados en el documento del programa? (incluir análisis detallado de: 1) productos y actividades, 2) resultados alcanzados).
- ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuye el PC:
    - Al logro de los ODM a nivel local y nacional?
    - Al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?
    - A mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra? (analizar en referencia a las políticas, presupuestos, diseño y ejecución del programa conjunto)?
    - Al logro de los objetivos de "Una ONU" a nivel nacional?
- ¿En qué medida tuvieron los resultados y productos del PC sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo? ¿Qué tipo de resultados se obtuvieron?
- ¿Hasta qué punto el PC tuvo efectos en la población destinataria, desagregados por género y etnia?
- ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden multiplicarse? Sírvase describirlos y documentarlos.
- ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el PC según el género, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?
- ¿Hasta qué punto contribuyó el PC al adelanto y el progreso del fomento de los procesos y resultados de la implicación nacional (el diseño y la aplicación de los planes nacionales de desarrollo, las políticas públicas y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), entre otros)?
- ¿En qué medida ayuda el PC a intensificar el diálogo de los actores/sectores ciudadanos (grupos étnicos, mujeres, jóvenes, víctimas) y/o su participación en las esferas de políticas y de desarrollo fundamentales?
- ¿En qué medida y de qué forma contribuyeron las recomendaciones de la evaluación intermedia en el logro de los resultados esperados?

Sostenibilidad:

- ¿Hasta qué punto han tomado los órganos de adopción de decisiones y los asociados en la ejecución del PC las decisiones y medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?
- ¿Hasta qué punto ha contribuido el programa a crear mecanismos de diálogo entre la ciudadanía/la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse después del plazo del programa?
- ¿Hasta qué punto los procesos organizativos (juveniles, de mujeres, de los pueblos indígenas, afros, de la población víctima) apoyados por el programa conjunto están en condiciones en términos de liderazgo y capacidad técnica de continuar con acciones de gestión e incidencia en materia de:
    - tratamiento y transformación de conflictos y prevención de crisis;
    - acceso a programas, servicios e instrumentos estatales que garanticen la dignidad y la protección de sus derechos;
    - la diversificación de sus sistemas productivos asegurando condiciones de recuperación temprana (con énfasis en seguridad alimentaria y nutricional y la generación de ingresos) y equidad de género
- ¿Qué estrategias concretas de salida y/o transferencia contempla el programa?

Modelo de cuestionario 3

Tipología de informante: Agencias ONU

Denominación: UNICEF, ACNUR, PNUD, ONU Mujeres y FAO.
Vinculación con el programa: Agencias Ejecutoras
Técnica de consulta: Entrevistas individuales con cada Agencia involucrada en el PC y una reunión conjunta con el UNCT

Principales temas a tratar: Mecanismos de gestión y coordinación del PC, avances sustantivos y financieros, desafíos del trabajo conjunto, factores internos y externos que influyen en el proceso de implementación del PC. Articulación con el resto de ventanas temáticas.

Eficiencia:

- ¿Cuál es (o cómo es) el esquema de coordinación, gestión y financiación? ¿Dicho sistema fomenta el fortalecimiento institucional y la apropiación local? ¿cómo?
- ¿En qué medida el modelo de gestión del PC (instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; corrientes de información; adopción de decisiones por la administración) es eficiente respecto de los resultados para el desarrollo obtenidos? ¿De qué manera se gestionan la disponibilidad y el uso de medios e insumos?
- ¿En qué medida contribuye la gobernanza del Fondo a nivel de programa (Comité de Gestión de Programa - CGP) y a nivel nacional (Comité Directivo Nacional - CDN) a la eficiencia y eficacia del PC?
- ¿En qué medida y de qué forma aumenta o reduce el PC la eficiencia en la obtención de resultados y la entrega de productos?
- ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas institucionales se utilizaron para aumentar la eficiencia del trabajo conjunto como "Una ONU"?
- ¿Cuál ha sido el progreso del programa en términos financieros (montos comprometidos y ejecutados?
- ¿De qué manera se han gestionado las actividades? ¿Se utiliza el marco lógico, se tiene una planificación de actividades, se cumple de acuerdo a lo previsto?
- ¿A qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) ha hecho frente el programa conjunto y hasta qué punto han afectado su eficiencia?
- ¿Cómo es la contribución e implicación de los socios?
- ¿En qué medida y de qué forma repercutió el examen de mitad de período en el programa conjunto? ¿Fue útil? ¿Aplicó el programa conjunto el plan de mejora?

Eficacia:

- ¿Hasta qué punto contribuye el PC al logro de los resultados y productos del desarrollo previstos inicialmente? (incluir análisis: 1) productos y actividades, 2) resultados alcanzados).
- ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuye el PC:
- Al logro de los ODM a nivel local y nacional?
    - Al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?
    - A mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra? (analizar en referencia a las políticas, presupuestos, diseño y ejecución del programa conjunto)?
    - Al logro de los objetivos de "Una ONU" a nivel nacional?
- ¿En qué medida tienen los resultados y productos del PC sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo? ¿Qué tipo de resultados se obtuvieron? ¿De qué manera se han articulado estos resultados con otros posibles obtenidos en las otras ventanas temáticas? ¿Ha habido articulación entre las distintas ventanas? ¿Si es así, qué sinergias se han encontrado entre ellas?
- ¿Hasta qué punto el PC ha tenido efectos en la población destinataria, desagregados por género y etnia?
- ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden multiplicarse? Sírvase describirlos y documentarlos.
- ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el PC según el género, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?
- ¿Hasta qué punto contribuye el PC al adelanto y el progreso del fomento de los procesos y resultados de la implicación nacional (el diseño y la aplicación de los planes nacionales de desarrollo, las políticas públicas y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), entre otros)?
- ¿En qué medida ayudó el PC a intensificar el diálogo de los actores/sectores ciudadanos (grupos étnicos, mujeres, jóvenes, víctimas) y/o su participación en las esferas de políticas y de desarrollo fundamentales?
- ¿En qué medida y de qué forma han contribuido las recomendaciones de la evaluación intermedia en el logro de los resultados esperados?

Sostenibilidad:

- ¿Hasta qué punto ha contribuido el programa a crear mecanismos de diálogo entre la ciudadanía/sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse después de finalizado el programa?

Modelo de cuestionario 4

Tipología de informante: Órganos de Gobernanza y gestión del PC
Denominación: Equipo Técnico de Coordinación del PC
Vinculación con el programa: Responsable de la coordinación y seguimiento del PC
Técnica de consulta: Entrevista grupal
Principales temas a tratar: Profundizar aspectos de gestión y coordinación del PC y aspectos de eficiencia. Principales efectos alcanzados hasta el momento. Análisis sobre estrategias de salida o de transferencia. Incorporación de la perspectiva de género en el PC. Identificación de buenas prácticas.

Eficiencia:

- ¿En qué medida el modelo de gestión del PC (instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; corrientes de información; adopción de decisiones por la administración) ha sido eficiente respecto de los resultados para el desarrollo obtenidos?
- ¿Hasta qué punto es la ejecución de una intervención del PC (grupo de organismos) más eficiente respecto de lo que habría sido en caso de la intervención de un solo organismo?
- ¿En qué medida contribuye la gobernanza del Fondo a nivel de programa (Comité de Gestión de Programa - CGP) y a nivel nacional (Comité Directivo Nacional - CDN) a la eficiencia y eficacia del PC? ¿Hasta qué punto han sido útiles estas estructuras de gobernanza para los fines del desarrollo, la implicación y el trabajo conjunto como "Una ONU"?
- ¿En qué medida y de qué forma aumenta o reduce el PC la eficiencia en la obtención de resultados y la entrega de productos?
- ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas institucionales utilizaron los asociados en la ejecución para aumentar la eficiencia del trabajo conjunto como "Una ONU"?
- ¿Cuál ha sido el progreso del programa en términos financieros (montos comprometidos y ejecutados, total y por agencia, en unidades monetarias y en porcentaje)? En el caso de que se encuentren grandes discrepancias en el progreso financiero entre agencias, por favor, analizar y explicar estas diferencias.
- ¿A qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) ha hecho frente el PC y hasta qué punto afectaron su eficiencia?
- ¿En qué medida y de qué forma repercutió la evaluación intermedia en el PC? ¿Fue útil? ¿Ha aplicado el PC el plan de mejora?

Apropiación del proceso:

- ¿En qué medida la población destinataria, la ciudadanía, las y los participantes y las autoridades locales y nacionales se han apropiado del programa, desempeñando un papel activo y eficaz en el mismo? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?
- Cuál ha sido el nivel de apropiación por parte de las mujeres y sus organizaciones de los resultados del programa
- ¿Hasta qué punto y de qué forma repercutió la implicación o la falta de esta en la eficiencia y eficacia del PC?

Eficacia:

- ¿Hasta qué punto ha contribuido el PC al logro de los resultados y productos del desarrollo previstos inicialmente o enunciados en el documento del programa? (incluir análisis detallado de: 1) productos y actividades, 2) resultados alcanzados).

- ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuye el PC:
    - Al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional?
    - Al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?
    - A mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra? (analizar en referencia a las políticas, presupuestos, diseño y ejecución del programa conjunto)?
    - Al logro de los objetivos de "Una ONU" a nivel nacional?
- ¿En qué medida han tenido los resultados y productos del PC sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo? ¿Qué tipo de resultados se están obteniendo?
- ¿Cómo se ha incorporado la perspectiva de género en el programa?
- Las actividades que se ejecutaron ¿estaban destinadas a garantizar la participación de las mujeres?
- ¿Tiene el personal técnico del proyecto manejo del enfoque de género?
- El sistema de monitoreo interno ¿incorpora la perspectiva de género (elaboración de indicadores, estadísticas desagregadas por sexo, etc.)?
- ¿Han accedido en igualdad de condiciones tanto hombres como mujeres a los servicios y bienes del proyecto?
- ¿Hasta qué punto el PC ha tenido efectos en la población destinataria, desagregados por género y etnia?
- ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden multiplicarse? Sírvase describirlos y documentarlos.
- ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el PC según el género, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?
- ¿Hasta qué punto contribuye el PC al adelanto y el progreso del fomento de los procesos y resultados de la implicación nacional (el diseño y la aplicación de los planes nacionales de desarrollo, las políticas públicas y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), entre otros)?
- ¿En qué medida ayuda el PC a intensificar el diálogo de los actores/sectores ciudadanos (grupos étnicos, mujeres, jóvenes, víctimas) y/o su participación en las esferas de políticas y de desarrollo fundamentales?
- ¿En qué medida y de qué forma han contribuido las recomendaciones de la evaluación intermedia en el logro de los resultados esperados?

Sostenibilidad:

- ¿Hasta qué punto han tomado los órganos de decisión y los asociados del PC las decisiones y medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los efectos del PC?

- A nivel local y nacional:

    - ¿En qué medida han apoyado el PC las instituciones nacionales y/o locales?
    - ¿Cuál fue el nivel de apropiación de resultados del programa en los temas de género abordados por parte de las instituciones competentes a nivel territorial?
    - ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo y de apostar recursos económicos para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo?
    - ¿Se ha creado y/o reforzado la capacidad operativa de los asociados nacionales?
    - ¿Tienen los asociados capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el programa?
- ¿En qué medida aumentaron u oscilaron las asignaciones del presupuesto nacional al sector concreto abordado por el programa?
- ¿Hasta qué punto ha contribuido el programa a crear mecanismos de diálogo entre la ciudadanía/la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse después del programa?
- ¿Hasta qué punto los procesos organizativos (juveniles, de mujeres, de los pueblos indígenas, afros, de la población víctima) apoyados por el PC están en condiciones en términos de liderazgo y capacidad técnica de continuar con acciones de gestión e incidencia en materia de:

- tratamiento y transformación de conflictos y prevención de crisis;
- acceso a programas, servicios e instrumentos estatales que garanticen la dignidad y la protección de sus derechos;
- la diversificación de sus sistemas productivos asegurando condiciones de recuperación temprana (con énfasis en seguridad alimentaria y nutricional y la generación de ingresos) y equidad de género.

- ¿Qué estrategias de salida y/o transferencia contempla el programa?

Modelo de cuestionario 5

Tipología de informante: Órganos de Gobernanza y gestión del PC
Denominación: Comité Consultivo Territorial
Vinculación con el programa: Instancia consultiva regional con funciones de coordinación y asesoría
Técnica de consulta: Grupo Focal
Principales temas a tratar: Coherencia de políticas, apoyo a las políticas departamentales, nivel de respuesta del programa a las necesidades de los grupos meta, participación de actores locales, coordinación operativa, complementariedad entre los tres componentes del PC. Factores externos que inciden en la implementación, mitigación de riesgos y aprovechamiento de oportunidades. Coordinación y sinergias con otras iniciativas externas al PC. Respuesta del programa a las necesidades de desarrollo del departamento en los tres grandes componentes del PC. Principales resultados logrados hasta la fecha. Efectos positivos y negativos del PC. Nivel de articulación alcanzado entre Recuperación Temprana y Acción sin Daño.

Pertinencia:

- ¿En qué medida fueron pertinentes el diseño y estrategia de este PC (incluyendo pertinencia en función de los ODM, UNDAF, prioridades nacionales y departamentales, participación de contrapartes y apropiación nacional en el proceso de diseño)?
- ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el PC a abordar las necesidades socioeconómicas y poblacionales (situación de derechos de población étnica, niñez, mujeres)?
- ¿Existe una coherencia lógica y una complementariedad entre los tres componentes principales del PC?
- ¿Qué calidad tiene el diseño desde la perspectiva de género? ¿en qué medida se identificaron las necesidades e intereses estratégicos de las mujeres? incluir un análisis de la medida y calidad de la participación de las mujeres.
- ¿En qué medida se realizaron conjuntamente el diseño, la ejecución, la vigilancia y la evaluación del programa?
- ¿En qué medida agregaron valor los asociados en la ejecución del PC para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?
- ¿Hasta qué punto, y concretamente cómo, facilitó el PC el diálogo directo entre la ciudadanía y el poder público local (gobiernos nacional y locales e instituciones) sobre las políticas y prácticas relativas a los ODM?
- ¿En qué medida tuvo el PC una estrategia de vigilancia y evaluación útil y fiable que contribuyera a lograr resultados de desarrollo medibles?
- ¿Hasta qué punto utilizó el PC mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo a fin de adelantar sus objetivos de política? ¿Contó el programa con una estrategia de promoción y comunicación útil y fiable?

Eficacia:

- ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al logro de los resultados y productos del desarrollo previstos inicialmente o enunciados en el documento del programa? (incluir análisis detallado de: 1) productos y actividades, 2) resultados alcanzados).
- ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto:
  - Al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional?
  - Al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?
  - A mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra? (analizar en referencia a las políticas, presupuestos, diseño y ejecución del programa conjunto)?

- ¿En qué medida tuvieron los resultados y productos del PC sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo? ¿Qué tipo de resultados se obtuvieron?
- ¿Hasta qué punto el PC tuvo efectos en la población destinataria, desagregados por género y etnia?
- ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden multiplicarse? Sírvase describirlos y documentarlos.
- ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el PC según el género, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?
- ¿Hasta qué punto contribuyó el PC al adelanto y el progreso del fomento de los procesos y resultados de la implicación nacional y departamental (el diseño y la aplicación de los planes nacionales y departamentales de desarrollo, las políticas públicas y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), entre otros)?
- ¿En qué medida ayudó el PC a intensificar el diálogo de los actores/sectores ciudadanos (grupos étnicos, mujeres, jóvenes, víctimas) y/o su participación en las esferas de políticas y de desarrollo fundamentales?
- ¿Qué factores externos han incidido en la implementación? ¿Cómo se han mitigado los posibles riesgos de la ejecución del programa? ¿Cómo se han aprovechado las posibles oportunidades?
- ¿Cómo se ha coordinado y articulado el PC con otras iniciativas similares en la zona de intervención? En el caso de que haya habido articulación ¿Se han encontrado sinergias entre las distintas iniciativas?
- ¿Cómo se ha articulado el enfoque de Recuperación Temprana y el de Acción sin Daño?

Modelo de cuestionario 6

Tipología de informante: Instituciones del Estado a nivel nacional y local
Denominación: Órganos del Estado (nacionales) con presencia en el Departamento y órganos locales del Estado: Gobierno Departamental y Municipalidades.
Vinculación con el programa: Contrapartes Locales del PC y socios implementadores.
Técnica de consulta: Entrevistas individuales semi-estructuradas diferenciando entre dos categorías (políticos/as y técnicos/as)
Principales temas a tratar:
- Con los/as políticos/as: Nivel de alineamiento alcanzado por el programa y su articulación con las políticas / programas nacionales y la reforma de la ONU, - Principales efectos alcanzados por el programa con especial énfasis en la mejora de las condiciones de vida de los grupos más vulnerables, - Respaldo institucional a los resultados obtenidos por el PC y estrategias de continuidad.
-Con los/as técnicos/as: Procesos de fortalecimiento de capacidades impulsados por el PC, así como la identificación de los factores que ayudan o por el contrario obstaculizan su consolidación, tomando siempre como marco la prioridades nacionales y el proceso de reforma de la ONU.

1.- Cuestionario para políticos/as:

Pertinencia:
- ¿Consideran que el diseño y la estrategia de este PC está alineado con las prioridades nacionales? ¿Cómo fue la participación de las contrapartes en el proceso de diseño? ¿En qué medida hubo apropiación nacional?
- ¿Cómo ha contribuido el PC a abordar las necesidades socioeconómicas y poblacionales (derechos de población étnica, niñez, mujeres)?
- ¿Cuál fue en su opinión la calidad del diseño desde la perspectiva de género y la medida en que se identificaron las necesidades e intereses estratégicos de las mujeres?
- ¿Qué tipo de articulación (o coordinación) hubo para el diseño, la ejecución, la vigilancia y la evaluación del programa?

Apropiación del proceso:

- ¿En qué medida la población destinataria (ciudadanía y autoridades locales/nacionales) desempeñaron un papel activo y eficaz en el PC? ¿Qué modos de participación o liderazgo se impulsaron en el proceso?
- ¿Cuál fue el nivel de apropiación que las mujeres y sus organizaciones tuvieron de los resultados del programa?
- ¿Cómo ha repercutido esta implicación (o su ausencia) en la eficiencia y eficacia del PC?

Eficacia:

- ¿Hasta qué punto y de qué forma ha contribuido el PC:

    - Al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional?
    - Al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?
    - A la articulación con los programas y políticas nacionales (Declaración de París y Acción de Accra)?
    - A la Reforma de la ONU (objetivos de "Una ONU" a nivel nacional)?
- ¿Qué efectos ha tenido el PC en la población destinataria (desagregados por género y etnia)?
- ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el PC según el género, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?
- ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden multiplicarse?
- ¿Hasta qué punto contribuye el PC al adelanto y progreso de los procesos y resultados de los planes nacionales de desarrollo y las políticas públicas?
- ¿En qué medida ha ayudado el PC a intensificar el diálogo de los actores/sectores ciudadanos (grupos étnicos, mujeres, jóvenes, víctimas) y su participación política?

Sostenibilidad:

- ¿Qué decisiones, medidas o estrategias han adoptado los órganos de decisión y los asociados para asegurar la sostenibilidad de los efectos del PC?
- ¿En qué medida apoyan las instituciones nacionales/locales el PC y sus resultados?
- ¿Cuál es el nivel de apropiación que las instituciones nacionales/territoriales tienen de los resultados del programa en los temas de género abordados?
- ¿Tienen (estas instituciones) capacidad técnica, financiera y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa, mantenerlo y/o ampliarlo?
- ¿Se ha creado y/o reforzado la capacidad operativa de los socios nacionales/locales?
- ¿Ha contribuido el programa a crear mecanismos de diálogo entre la ciudadanía/la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse después del programa?
- ¿Hasta qué punto los procesos organizativos (juveniles, de mujeres, de los pueblos indígenas, afros, de la población víctima) apoyados por el programa están en condiciones (términos de liderazgo y capacidad técnica) de continuar con acciones de gestión e incidencia en materia de:
    - tratamiento y transformación de conflictos y prevención de crisis;
    - acceso a programas, servicios e instrumentos estatales que garanticen la dignidad y la protección de sus derechos;
    - la diversificación de sus sistemas productivos asegurando condiciones de recuperación temprana (con énfasis en seguridad alimentaria y nutricional y la generación de ingresos) y equidad de género.

2.- Cuestionario para técnicos/as:

Pertinencia:

- ¿Hasta qué punto la programación conjunta ha sido la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo identificados?
- ¿En qué medida agregan valor los asociados para resolver estos problemas de desarrollo?

- ¿Saben hasta qué punto y cómo facilita el PC el diálogo directo entre la ciudadanía y el poder público local (gobiernos nacional y locales e instituciones) sobre las políticas y prácticas relativas a los ODM?
- ¿Saben si el PC tiene una estrategia de vigilancia y evaluación que contribuye a lograr resultados de desarrollo medibles?
- ¿Hasta qué punto utiliza el PC mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo? ¿Tiene el programa una estrategia de promoción y comunicación útil y fiable?
- ¿Saben en qué medida fueron implementadas las recomendaciones de la evaluación de medio término sobre el diseño del programa?

Eficiencia:

- ¿Hasta qué punto fue la ejecución de una intervención del programa conjunto (grupo de organismos) más eficiente respecto de lo que habría sido en caso de la intervención de un solo organismo?
- ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas institucionales utilizaron en la ejecución para aumentar la eficiencia del trabajo conjunto como "Una ONU"?

Apropiación del proceso:

- ¿En qué medida la población destinataria, la ciudadanía, las y los participantes y las autoridades locales y nacionales se apropiaron del programa, desempeñando un papel activo y eficaz en el mismo? ¿Qué modos de participación o liderazgo impulsó el proceso?
- ¿Cuál fue el nivel de apropiación por parte de las mujeres y sus organizaciones de los resultados del programa?
- ¿Hasta qué punto y de qué forma repercutió la implicación o la falta de esta en la eficiencia y eficacia del programa conjunto?

Eficacia:

- ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto:

    - Al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional?
    - Al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?
- ¿En qué medida tuvieron los resultados y productos del programa conjunto sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo? ¿Qué tipo de resultados se obtuvieron?
- ¿Hasta qué punto el programa conjunto tuvo efectos en la población destinataria, desagregados por género y etnia?
- ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden multiplicarse?
- ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto según el género, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?
- ¿Hasta qué punto contribuye el programa a los procesos y resultados de los planes nacionales de desarrollo y las políticas públicas?
- ¿En qué medida ayudó el programa conjunto a intensificar el diálogo ciudadano (grupos étnicos, mujeres, jóvenes, víctimas) y/o su participación política?

Sostenibilidad:

- ¿Cuál es el nivel de apropiación institucional sobre los resultados del programa en los temas de género?
- ¿Tienen estas instituciones capacidad técnica, compromiso de liderazgo y de apostar recursos económicos para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo?
- ¿Se ha reforzado la capacidad operativa de estas instituciones?
- ¿Tienen estas instituciones capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el programa?
- ¿Hasta qué punto ha contribuido el programa a crear mecanismos de diálogo entre la ciudadanía/la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse después del plazo del programa?
- ¿Hasta qué punto los procesos organizativos (juveniles, de mujeres, de los pueblos indígenas, afros, de la

población víctima) apoyados por el programa conjunto están en condiciones en términos de liderazgo y capacidad técnica de continuar con acciones de:

- tratamiento y transformación de conflictos y prevención de crisis;
- acceso a programas, servicios e instrumentos estatales que garanticen la dignidad y la protección de sus derechos;
- la diversificación de sus sistemas productivos asegurando condiciones de recuperación temprana (con énfasis en seguridad alimentaria y nutricional y la generación de ingresos) y equidad de género

Modelo de cuestionario 7

Tipología de informante: Organizaciones sociales
Denominación: Cabildos Indígenas, Consejos Comunitarios Afro-colombianos, Organizaciones de Mujeres, Organizaciones de jóvenes, Organizaciones de víctimas

Vinculación con el programa: Contrapartes Locales del PC y socios implementadores.
Técnica de consulta: Entrevistas individuales y / o grupos focales
Principales temas a tratar: Pertinencia de las iniciativas del programa y análisis sobre el abordaje de sus principales enfoques (recuperación temprana, étnico-territorial y de género). Participación de los grupos en situación de mayor vulnerabilidad en las estructuras del PC y su acceso, uso y control de los productos/resultados alcanzados por el programa en sus tres componentes. Análisis sobre efectos positivos y negativos no previstos del programa, posibles impactos diferenciados observados y contribución del PC a la transformación de relaciones desiguales de poder. Perspectivas de continuidad y sostenibilidad (inserción del programa en estructuras como los cabildos y los consejos comunitarios, y perspectiva de género en estos espacios).

Pertinencia:

- ¿En qué medida fueron pertinentes el diseño y estrategia de este programa conjunto?
- ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el programa conjunto a abordar las necesidades socioeconómicas y poblacionales (situación de derechos de población étnica, niñez, mujeres) así como los problemas determinados en la etapa de diseño? ¿Cómo fue el abordaje de sus principales enfoques (recuperación temprana, étnico-territorial y de género)?
- ¿Cuál fue la calidad del diseño desde la perspectiva de género? ¿En qué medida se identificaron las necesidades e intereses estratégicos de las mujeres? ¿Cómo fue la participación de las mujeres en el diseño del programa?
- ¿En qué medida se realizaron conjuntamente el diseño, la ejecución, la vigilancia y la evaluación del programa?

Apropiación:

- ¿En qué medida la población destinataria, la ciudadanía, las y los participantes se apropiaron del programa, desempeñando un papel activo y eficaz en el mismo? ¿Cómo han participado las organizaciones sociales en las estructuras del PC? ¿Qué otros modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?
- ¿Cuál fue el nivel de apropiación por parte de las mujeres y sus organizaciones de los resultados del programa? ¿Y el de las comunidades indígenas y las afrodescendientes? ¿Cómo fue/es el acceso, uso y control de los productos/resultados alcanzados por el programa en sus tres componentes?

Eficacia:

- ¿Hasta qué punto el programa conjunto tuvo efectos en la población destinataria, desagregados por género y etnia? ¿Qué efectos no previstos hubo (tanto positivos como negativos) en el programa?

- ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden multiplicarse?
- ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto según el género, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida? ¿Se está contribuyendo de algún modo a la transformación de las relaciones desiguales de poder?
- ¿En qué medida ayudó el programa conjunto a intensificar el diálogo de los actores/sectores ciudadanos (grupos étnicos, mujeres, jóvenes, víctimas) y/o su participación en las esferas de políticas y de desarrollo fundamentales?

Sostenibilidad:

- ¿Hasta qué punto han tomado los órganos de adopción de decisiones junto con las organizaciones sociales decisiones y medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?
- ¿En qué medida apoyaron el PC las organizaciones sociales?
- ¿Cuál es el nivel de apropiación de resultados del programa en los temas de género abordados por parte de las instituciones competentes a nivel territorial? ¿Y por parte de los cabildos indígenas y los consejos comunitarios?
- ¿Tienen estas organizaciones capacidad técnica y compromiso de liderazgo para seguir trabajando los resultados del programa o para ampliarlos?
- ¿Hasta qué punto ha contribuido el programa a crear mecanismos de diálogo entre la ciudadanía/la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse después del plazo del programa?
- ¿Hasta qué punto los procesos organizativos (juveniles, de mujeres, de los pueblos indígenas, afros, de la población víctima) apoyados por el programa conjunto están en condiciones en términos de liderazgo y capacidad técnica de continuar con acciones de gestión e incidencia en materia de:
    - tratamiento y transformación de conflictos y prevención de crisis;
    - acceso a programas, servicios e instrumentos estatales que garanticen la dignidad y la protección de sus derechos;
    - la diversificación de sus sistemas productivos asegurando condiciones de recuperación temprana (con énfasis en seguridad alimentaria y nutricional y la generación de ingresos) y equidad de género

Anexo III Matriz General de Evaluación

NIVEL: DISEÑO
Criterio: Pertinencia. El grado en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son coherentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
Preguntas evaluativas: a) ¿En qué medida fueron pertinentes el diseño y estrategia de este programa conjunto (incluyendo pertinencia en función de los ODM, UNDAF, prioridades nacionales, participación de contrapartes y apropiación nacional en el proceso de diseño)? b) ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el programa conjunto a abordar las necesidades socioeconómicas y poblacionales (situación de derechos de población étnica, niñez, mujeres) así como los problemas determinados en la etapa de diseño? c) Calidad del diseño desde la perspectiva de género y la medida en que se identificaron las necesidades e intereses estratégicos de las mujeres; asimismo, incluir en la evaluación de participación un análisis de la medida y calidad de la participación de las mujeres. d) ¿En qué medida se realizaron conjuntamente el diseño, la ejecución, la vigilancia y la evaluación del programa? (Véase la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos). e) ¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?

f) ¿En qué medida agregaron valor los asociados en la ejecución que participaron en el programa conjunto para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?

g) ¿Hasta qué punto, y concretamente cómo, facilitó el programa conjunto el diálogo directo entre la ciudadanía y el poder público local (gobiernos nacional y locales e instituciones) sobre las políticas y prácticas relativas a los ODM?

h) ¿En qué medida tuvo el programa conjunto una estrategia de vigilancia y evaluación útil y fiable que contribuyera a lograr resultados de desarrollo medibles?

i) ¿Hasta qué punto utilizó el programa conjunto mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo a fin de adelantar sus objetivos de política? ¿Contó el programa con una estrategia de promoción y comunicación útil y fiable? (Véase la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM, sección de promoción.)

j) En caso de que se haya modificado el programa, ¿reflejó los cambios necesarios? ¿En qué medida fueron implementadas las recomendaciones de la evaluación de medio término sobre el diseño del programa?

Líneas de investigación	**Indicadores**	**Fuentes de información**
L.1. Coherencia de políticas. Coherencia de los objetivos del PC con: - Declaración de París, ODM, Ventana Temática de PCYCP y proceso de reforma del sistema de la ONU - Políticas del gobierno colombiano, nivel nacional, departamental y local	I.1.1 ODM a los que contribuye el programa I.1.2. Modelo de gestión utilizado y su nivel de apropiación I.1.3. Marco normativo nacional y departamental en el que se circunscribe el PC I.1.4. Participación de los grupos meta en la fase de identificación del PC I.1.5. Coherencia entre las necesidades del departamento y las establecidas en el PRODOC	Fuentes primarias, entrevistas a: -Órganos de gestión del PC: Comité Directivo Nacional (CDN) y Comité Consultivo Territorial (CCT) -Instituciones del Estado a nivel local y nacional (con presencia en el departamento) -Organizaciones sociales (cabildos indígenas, consejos comunitarios, organizaciones de mujeres, de jóvenes y de víctimas) Fuentes secundarias: Declaración de París, Documento Marco MDGF-F, PRODOC, Guía para la Ejecución de PC del F-ODM, Plan Nacional de Desarrollo, Plan de desarrollo departamental de Nariño, Planes de Vida y Planes de Acción de los pueblos indígenas y comunidades afrodescendientes.
L.2. Nivel de respuesta del programa a las necesidades de los grupos meta (sujetos de derecho y titulares de obligaciones) y los problemas de desarrollo identificados	I.2.1. Participación de los grupos meta en la fase de identificación del PC (cantidad, tipo de grupos, mecanismos y estrategias utilizadas) I.2.2. Coherencia entre las necesidades del departamento y las establecidas en el PRODOC	Fuentes primarias, entrevistas a: -Órganos de gestión del PC: CDN, CCT y Equipo Técnico de Coordinación del PC (ETC) -Agencias ONU participantes -Instituciones del Estado a nivel local y nacional (con presencia en

		el departamento) -Organizaciones sociales (cabildos indígenas, consejos comunitarios, organizaciones de mujeres, de jóvenes y de víctimas) <u>Fuentes secundarias</u>: Consolidado de diagnósticos, PRODOC, Informe de Evaluación Intermedia, Plan de desarrollo departamental de Nariño, Planes de vida Eperara y Pastos y Planes de Etnodesarrollo afrodescendientes.
L.3. Validez local de la lógica de intervención	I.3.1. Estrategias utilizadas en el PC para dar respuesta a las necesidades identificadas: i. Mecanismos diseñados para la aplicación de los principales enfoques: recuperación temprana, derechos, género, étnico-territorial y de ciclo de vida ii. Principales actores, rol y funciones establecidas para la incorporación de los principales enfoques: recuperación temprana, derechos, género, étnico-territorial y de ciclo de vida iii. Existencia de mecanismos de articulación con otros PC iv. Modelos de paz y desarrollo que subyacen al PC I.3.2. Existencia de una marco lógico y calidad del mismo i. Claridad y secuencia lógica entre objetivos – resultados y productos ii. Porcentaje en el que el objetivo específico ha sido alcanzado iii. Existencia de Indicadores Objetivamente Verificables (IOV) y calidad de los mismos en función de los criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y limitados en el tiempo) iv. Existencia de una	<u>Fuentes primarias</u>, entrevistas a: -Órganos de gestión del PC: CDN, ETC, CCT y Comité de Gestión del PC (CG). -Agencias ONU participantes -Instituciones del Estado a nivel local y nacional (con presencia en el departamento) -Organizaciones sociales (cabildos indígenas, consejos comunitarios, organizaciones de mujeres, de jóvenes y de víctimas) <u>Fuentes secundarias:</u> - Consolidado de diagnósticos, - PRODOC, - Informe de Evaluación Intermedia, - Plan de mejoramiento del PC, - Sistematización PC y programas FJT - Página web Ventana de Paz, - POAs, - Informes presentados al MDGF,

	planificación de actividades y productos que son apropiadas para alcanzar los resultados previstos. I.3.3. Existencia de un diagnóstico inicial y línea de base (uso y utilización de la misma por parte del PC para dar cuenta de los avances alcanzados) I.3.4. Existencia de riesgos y supuestos realistas con el contexto local y mecanismos utilizados por el PC para gestionar los riesgos y obstáculos I.3.5. Existencia de una estrategia de salida o transferencia I.3.6. Cambios realizados en el diseño del programa: i. Mecanismos de seguimiento y evaluación establecidos (evaluaciones, otros de carácter interno) ii. Número y descripción de los cambios realizados iii. Mejoras logradas a través de los cambios I.3.7. Idoneidad de la estructura institucional i. Número y representatividad de los socios locales en los distintos órganos de dirección y gestión ii. Contribución de los socios locales al modelo de gobernanza establecido iii. Papel y valor agregado de cada agencia del SNU a la estructura y a los enfoques del PRODOC iv. Tipo de modalidades de ejecución utilizadas en el PRODOC y mecanismos para su coordinación v. Nivel de coordinación y articulación interagencial alcanzado (tanto en el diseño como en la ejecución, la vigilancia y la evaluación).	- Resumen marco SyE, - Semáforo, - MDGF-Misión Secretariado, - Sistematización PPP, - Brochure, - CPPB Final Draft, - CPPB Thematic Study.
L.4. Respaldo de los actores al diseño del PRODOC	I.4.1. Participación de los actores clave en el proceso de diseño del PRODOC	Fuentes primarias, entrevistas a: -Órganos de gestión del PC (CDN,

	I.4.2. Los principales socios y grupos meta entienden, comparten y conocen los objetivos, resultados y enfoques del PRODOC I.4.3. Existencia de un cronograma y conjunto de actividades realista y adecuado a las capacidades de los principales actores del PRODOC	ETC, CG y CCT) -Agencias ONU participantes -Instituciones del Estado a nivel local y nacional (con presencia en el departamento) -Organizaciones sociales (cabildos indígenas, consejos comunitarios, organizaciones de mujeres, de jóvenes y de víctimas) Fuentes secundarias: PRODOC, Informe de Evaluación Intermedia, Plan de mejoramiento del PC, POAs, Guía de Ejecución de los PC.
L.5. Incidencia y comunicación para el desarrollo	I.5.5. Mecanismos y actividades definidas en el PRODOC para llevar a cabo en el nivel nacional y departamental la estrategia de incidencia y comunicación del Secretariado del F-ODM I.5.6. Esquemas de coordinación y mecanismos diseñados por el PC para fomentar el diálogo entre la ciudadanía y el poder público local en el marco de los ODM	Fuentes primarias, entrevistas a: -Órganos de gestión del PC (CDN, ETC, CG y CCT) -Agencias ONU participantes -Instituciones del Estado a nivel local y nacional (con presencia en el departamento) -Organizaciones sociales (cabildos indígenas, consejos comunitarios, organizaciones de mujeres, de jóvenes y de víctimas) Fuentes secundarias: PRODOC, Estrategia de Comunicaciones, Informe de Evaluación Intermedia, Plan de mejoramiento del PC, POAs, Guía de Ejecución de los PC.
L.6. Contribución del Objetivo General a la equidad de género	I.6.1. Identificación en el diseño de las necesidades e intereses de las mujeres I.6.1. Existencia de estrategias específicas para asegurar la participación cuantitativa y cualitativa de las mujeres I.6.2. Existencia de resultados específicos para las mujeres I.6.3. Existencia de datos desagregados por sexo, etnia y edad I.6.4. Diseño de actividades específicas	Fuentes primarias, entrevistas a: -Órganos de gestión del PC (CDN, ETC, CG y CCT) -Agencias ONU participantes -Instituciones del Estado a nivel local y nacional (con presencia en

	para mujeres encaminadas a promover su participación, formación, autoestima, empoderamiento, acceso y control de los recursos y beneficios del proyecto I.6.5. Diseñado de indicadores específicos de género I.6.7. Existencia en el presupuesto de partidas específicas para trabajar en favor de la equidad de género I.6.8. Existencia en el PC de personal experto en género	el departamento) -Organizaciones sociales (cabildos indígenas, consejos comunitarios, organizaciones de mujeres, de jóvenes y de víctimas) <u>Fuentes secundarias:</u> Consolidado de diagnósticos, PRODOC, Estrategia de Comunicaciones, Informe de Evaluación Intermedia, Plan de mejoramiento del PC, Página web Ventana de Paz, POAs, Informes presentados al MDGF, Informes financieros, Semáforo, Sistematización PPP, Brochure, documento UNEG: *Integración de los DDHH y la igualdad de género en una evaluación*, materiales elaborados por la Ventana de Género utilizados.
Principales lecciones aprendidas y buenas prácticas		

NIVEL: PROCESO

Criterio: Eficiencia. El grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados

Preguntas evaluativas:

a) ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto (es decir, instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; corrientes de información; adopción de decisiones por la administración) fue eficiente respecto de los resultados para el desarrollo obtenidos?

b) ¿Hasta qué punto fue la ejecución de una intervención del programa conjunto (grupo de organismos) más eficiente respecto de lo que habría sido en caso de la intervención de un solo organismo?

c) ¿En qué medida contribuyó la gobernanza del Fondo a nivel de programa (Comité de Gestión de Programa - CGP) y a nivel nacional (Comité Directivo Nacional - CDN) a la eficiencia y eficacia del programa conjunto? ¿Hasta qué punto fueron útiles estas estructuras de gobernanza para los fines del desarrollo, la implicación y el trabajo conjunto como "Una ONU"?

d) ¿En qué medida y de qué forma aumentó o redujo el programa conjunto la eficiencia en la obtención de resultados y la entrega de productos?

e) ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas institucionales utilizaron los asociados en la ejecución para aumentar la eficiencia del trabajo conjunto como "Una ONU"?

f) ¿Cuál fue el progreso del programa en términos financieros (montos comprometidos y ejecutados, total y por agencia, en unidades monetarias y en porcentaje)? En el caso de que se encontraran grandes discrepancias en el progreso financiero entre agencias, por favor, analizar y explicar estas diferencias.

g) ¿A qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) hizo frente el programa conjunto y hasta qué punto afectaron su eficiencia?

h) ¿En qué medida y de qué forma repercutió el examen de mitad de período en el programa conjunto? ¿Fue útil? ¿Aplicó el programa conjunto el plan de mejora?

Líneas de investigación	**Indicadores**	**Fuentes de información**
L.7. Capacidad del modelo de gestión (análisis de cada uno de sus órganos) para poner a disposición los medios e insumos necesarios.	I. 7.1. Los insumos fueron distribuidos a tiempo y con el coste previsto para la ejecución de las actividades por parte de todas las partes involucradas. i. Desembolsos realizados y fecha ii. Porcentaje presupuestario equilibrado entre los rubros sin variaciones significativas en los costos planificados I.7.2. Existencia de mecanismos para la gestión transparente de los recursos (auditorías, otros)	Fuentes primarias principales, entrevistas a: -Órganos de gestión del PC (CDN, ETC y CG) - Agencias ONU participantes Fuentes secundarias: POAs, Informes presentados al MDGF, Informes financieros, Semáforo, Informe de Evaluación Intermedia, PRODOC, Guía de Ejecución de PC.
L.8. Instrumentos, metodologías y prácticas utilizadas para la gestión y	I.8.1 Ejecución de actividades según lo programado en términos de	Fuentes primarias principales, entrevistas a:

ejecución de actividades/contribución de éstas a un trabajo conjunto como Una ONU	cronograma y presupuesto I.8.2. Ejecución de actividades teniendo en cuenta los enfoques de recuperación temprana, derechos, género, étnico-territorial y ciclo de vida I.8.3. Mecanismos existentes para el monitoreo de las actividades y utilidad de los mismos para asegurar una ejecución optima I.8.4. Contribución de cada agencia del SNU para asegurar una ejecución óptima I.8.5. Principales obstáculos encontrados en la ejecución de las actividades y mecanismos / medidas adoptadas por el PC para solventarlos. I.8.6. Coordinación interagencial alcanzada para fomentar sinergias e intercambio de saberes.	-Órganos de gestión del PC (CDN, ETC, CCT y CG) - Agencias ONU participantes <u>Fuentes secundarias:</u> PRODOC, POAs, Informes presentados al MDGF, Informes financieros, Semáforo, Resumen marco SyE, Informe de Evaluación Intermedio, Plan de mejoramiento del PC, Sistematización PPP, Sistematización PC y programas FJT, Página web Ventana de Paz, Guía para la Ejecución de PC, JP Mechanims Review, MDG-F CPPB Window 2 years, Translating the Global MDG, Proyectos Prácticos de Protección.
L.9. Principales productos alcanzados	I.9.1. Entrega de productos a tiempo y en una secuencia lógica I.9.2. Calidad de los productos y su contribución a los resultados previstos. I.9.3. Mecanismos existentes en el PC para el monitoreo regular del logro de los productos.	<u>Fuentes primarias</u> principales, entrevistas a: -Órganos de gestión del PC (ETC y CCT) -Instituciones del Estado a nivel local y nacional (con presencia en el departamento). -Organizaciones sociales (cabildos indígenas, consejos comunitarios, organizaciones de mujeres, de jóvenes y de víctimas) <u>Fuentes secundarias:</u> PRODOC, POAs, Informes presentados al MDGF, Informes financieros, Semáforo, Informe de Evaluación Intermedio, Plan de Mejoramiento del PC.
L.10. Grado de contribución e implicación de cada una de las	I.10.1. La estructura de gobernanza permitió una ejecución eficiente del	<u>Fuentes primarias</u> principales, entrevistas a:

agencias del SNU y del resto de socios	proyecto I.10.2. Las agencias del SNU fueron capaces de realizar sus contribuciones (financieras, de recursos humanos, experticias) a tiempo. I.10.3. Comunicación satisfactoria entre los distintos órganos de gobernanza y niveles de la estructura del PC I.10.4. Las normas que regulan el PC son claras y conocidas por los principales actores y en opinión de éstos facilitan su gestión.	-Órganos de gestión del PC (CDN, ETC, CG y CCT) -Agencias ONU participantes, -Instituciones del Estado a nivel local y nacional (con presencia en el departamento). Fuentes secundarias: PRODOC, POAs, Informes presentados al MDGF, Informes financieros, Semáforo, Informe de Evaluación Intermedia, Guía para la Ejecución de PC.
Principales lecciones aprendidas y buenas prácticas		

NIVEL: PROCESO

Criterio: Apropiación del proceso. El ejercicio efectivo de liderazgo por los asociados nacionales y locales en las intervenciones de desarrollo

Preguntas evaluativas:

a) ¿En qué medida la población destinataria, la ciudadanía, las y los participantes y las autoridades locales y nacionales se apropiaron del programa, desempeñando un papel activo y eficaz en el mismo? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?

b) Cuál fue el nivel de apropiación por parte de las mujeres y sus organizaciones de los resultados del programa

c) ¿Hasta qué punto y de qué forma repercutió la implicación o la falta de esta en la eficiencia y eficacia del programa conjunto?

Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información
L.11. Contribución e implicación de la población destinataria, las autoridades locales y nacionales en la ejecución del programa	I.11.1. Los procesos de formación y capacitación llevados a cabo por el PRODOC dejan suficientes capacidades instaladas en la población destinataria y en las autoridades locales que les permiten diseminar las experiencias del PC I.11.2. Mecanismos de participación diseñados y puestos en práctica por el PC para asegurar la participación de la población destinataria y de las autoridades locales y nacionales en todas las fases del PC (diseño, ejecución, monitoreo y evaluación) I.11.3. Mecanismos de rendición de cuentas llevados a cabo por el PC I.11.4. Participación de los grupos más vulnerables (mujeres, pueblos indígenas y NAJ) en los procesos llevados a cabo por el PC I.11.5. Conocimiento de los grupos más vulnerables sobre lo que PC	Fuentes primarias principales, entrevistas a: - Instituciones del Estado a nivel local y nacional (con presencia en el departamento) -Organizaciones sociales (cabildos indígenas, consejos comunitarios, organizaciones de mujeres, de jóvenes y de víctimas) Fuentes secundarias: PRODOC, Informes presentados al MDGF, POAs, Informe de Evaluación Intermedia, Sistematización PPP, MDGF-Misión Secretariado Colombia, Guía para la Ejecución de PC, Plan de Desarrollo de Ipiales, Planes de Asistencia, Atención y Reparación Integral a las Víctimas, Informes de Memoria Histórica elaborados.

Principales lecciones aprendidas y buenas prácticas

NIVEL: RESULTADOS

Criterio: Eficacia: El grado en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo

Preguntas evaluativas:

a) ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al logro de los resultados y productos del desarrollo previstos inicialmente o enunciados en el documento del programa? (incluir análisis detallado de: 1) productos y actividades, 2) resultados alcanzados).

b) ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto:
   1. Al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional?
   2. Al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?
   3. A mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra? (analizar en referencia a las políticas, presupuestos, diseño y ejecución del programa conjunto)?
   4. Al logro de los objetivos de "Una ONU" a nivel nacional?

c) ¿En qué medida tuvieron los resultados y productos del programa conjunto sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo? ¿Qué tipo de resultados se obtuvieron?

d) ¿Hasta qué punto el programa conjunto tuvo efectos en la población destinataria, desagregados por género y etnia?

e) ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden multiplicarse? Sírvase describirlos y documentarlos.

f) ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto según el género, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?

g) ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al adelanto y el progreso del fomento de los procesos y resultados de la implicación nacional (el diseño y la aplicación de los planes nacionales de desarrollo, las políticas públicas y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), entre otros)?

h) ¿En qué medida ayudó el programa conjunto a intensificar el diálogo de los actores/sectores ciudadanos (grupos étnicos, mujeres, jóvenes, víctimas) y/o su participación en las esferas de políticas y de desarrollo fundamentales?

i) ¿En qué medida y de que forma contribuyeron las recomendaciones de la evaluación intermedia en el logro de los resultados esperados?

Líneas de investigación	Indicadores	Fuentes de información
L.12. Logro de los resultados previstos y su contribución a los ODM (UNDAF), Declaración de París y Accra, Una ONU,	I.12.1. Número y descripción de los resultados alcanzados por el PC I.12.2. Contribución de cada agencia (valor agregado) para alcanzar los resultados previstos. I.12.3. Existencia de IOV para medir el logro de los resultados previstos I.12.4. Calidad de los resultados/servicios ofrecidos por el PC I.12.5. Mecanismos/metodologías utilizadas por el PC para que todos los grupos meta tuvieran acceso a los	Fuentes primarias principales, entrevistas a: -Órganos de gestión del PC (CDN, ETC, CG y CCT) -Agencias ONU participantes Fuentes secundarias: PRODOC, Estrategia de Comunicaciones, Informe de Evaluación Intermedia, Plan de mejoramiento del PC, Página web

	resultados/servicios disponibles I.12.6. Factores que impidieron o por el contrario favorecieron el acceso de los grupos meta a los resultados y servicios I.12.7. Efectos negativos no planificados sobre los grupos meta y medidas adoptadas por el PC para paliar dichos efectos I.12.8. Efectos positivos no planificados y su contribución a los resultados del PC. I.12.9. Mecanismos y medidas adoptadas por el PC para adaptarse a las condiciones externas cambiantes para asegurar los beneficios a los grupos meta i. Contribución de las recomendaciones de la evaluación intermedia al logro de los resultados	Ventana de Paz, POAs, Informes presentados al MDGF, Informes financieros, Semáforo, Sistematización PPP, Brochure, Planes de Acción Territoriales y Plan de Acción Departamental.
L.13. Grado de alcance del objetivo del programa	I.13.1. Existencia de impactos ya evidentes en los grupos-meta del PC ii. Identificación en el Programa de impactos diferenciado para mujeres (jóvenes/adultas) y hombres (jóvenes/adultas) iii. Contribución del Programa a la transformación de las relaciones desiguales de género I.13.2. Factores que contribuyeron positivamente a lograr el impacto directo que persigue el PC I.13.3. Factores externos que pueden poner en peligro el impacto directo que persigue el PC I.13.4. Impactos indirectos (positivos y/o negativos) que tiene o puede tener el PC	<u>Fuentes primarias</u> principales, entrevistas a: -Órganos de gestión del PC: Comité de Gestión, Equipo Técnico de Coordinación, Comité Consultivo Territorial. -Organizaciones sociales (cabildos indígenas, consejos comunitarios, organizaciones de mujeres, de jóvenes y de víctimas) <u>Fuentes secundarias:</u> Informes presentados al MDGF, Informe de Evaluación Intermedia, Plan de mejoramiento del PC, Página web Ventana de Paz, Semáforo, Sistematización PPP, Brochure, Plan de Desarrollo de Ipiales, Planes de Asistencia, Atención y Reparación Integral a las Víctimas, Informes de Memoria Histórica elaborados, Planes de Acción Territoriales y Plan de

		Acción Departamental.
L.14. Acceso, uso y control de la población afro-descendiente e indígena a los bienes y servicios ofrecidos por el programa conjunto, en especial mujeres y NNAJ	I.14.1. Acceso en igualdad de condiciones tanto de hombres (adultos/jóvenes) como mujeres (adultas/jóvenes)a los servicios y bienes del Programa I.14.2. Existencia de metodologías o instrumentos puestos en marcha por el Programa que integran el enfoque de género, el etario y el étnico-cultural (material formativo, divulgativo, sensibilización, etc.). I.14.3. Distribución equitativa por parte del Programa de los beneficios/servicios que facilita para mujeres y NNAJ I.14.4. Los beneficios y servicios ofrecidos por el programa han tenido en cuenta los distintos roles que juegan hombres y mujeres y las relaciones desiguales de poder existentes entre ellos	Fuentes primarias principales, entrevistas a: -Organizaciones sociales (cabildos indígenas, consejos comunitarios, organizaciones de mujeres, de jóvenes y de víctimas). - Equipo Técnico de Coordinación, Comité Consultivo Territorial. Fuentes secundarias: PRODOC, Informes presentados al MDGF, Informe de Evaluación Intermedia, Plan de mejoramiento del PC, Página web Ventana de Paz, Semáforo, Sistematización PPP, Brochure, documento UNEG: *Integración de los DDHH y la igualdad de género en una evaluación*, Plan de Desarrollo de Ipiales, Planes de Asistencia, Atención y Reparación Integral a las Víctimas, Informes de Memoria Histórica elaborados, Planes de Acción Territoriales y Plan de Acción Departamental.
Principales lecciones aprendidas y buenas prácticas		

NIVEL: RESULTADOS

Criterio: Sostenibilidad. Probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren a largo plazo.

Preguntas evaluativas:

a) ¿Hasta qué punto han tomado los órganos de adopción de decisiones y los asociados en la ejecución del PC las decisiones y medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?
b) A nivel local y nacional:
    1. ¿En qué medida apoyaron el PC las instituciones nacionales y/o locales?
    2. ¿Cuál fue el nivel de apropiación de resultados del programa en los temas de género abordados por parte de las instituciones competentes a nivel territorial?
    3. ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo y de apostar recursos económicos para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo?
    4. ¿Se ha creado y/o reforzado la capacidad operativa de los asociados nacionales?
    5. ¿Tuvieron los asociados capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el programa?

c) ¿En qué medida aumentaron u oscilaron las asignaciones del presupuesto nacional al sector concreto abordado por el programa?
d) ¿Hasta qué punto ha contribuido el programa a crear mecanismos de diálogo entre la ciudadanía/la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse después del plazo del programa?
e) ¿Hasta qué punto los procesos organizativos (juveniles, de mujeres, de los pueblos indígenas, afros, de la población víctima) apoyados por el programa conjunto están en condiciones en términos de liderazgo y capacidad técnica de continuar con acciones de gestión e incidencia en materia de:

- tratamiento y transformación de conflictos y prevención de crisis;
- acceso a programas, servicios e instrumentos estatales que garanticen la dignidad y la protección de sus derechos;
- la diversificación de sus sistemas productivos asegurando condiciones de recuperación temprana (con énfasis en seguridad alimentaria y nutricional y la generación de ingresos) y equidad de género

Líneas de investigación	**Indicadores**	**Fuentes de información**
L.15. Viabilidad financiera y económica del programa	I.15.1. Las instituciones nacionales, departamentales y/u otras disponen de fondos y los utilizan para respaldar institucionalmente los servicios/resultados obtenidos por el proyecto. I.15.2. Las organizaciones sociales e instituciones públicas que han participado en el PC poseen un plan de acción o mecanismos para asegurar el mantenimiento de los resultados y servicios introducidos por el proyecto. I.15.3. Mecanismos y/o medidas adoptadas para realizar una estrategia de salida por parte del PC	Fuentes primarias principales, entrevistas a: - Instituciones del Estado a nivel local y nacional (con presencia en el departamento) -Organizaciones sociales (cabildos indígenas, consejos comunitarios, organizaciones de mujeres, de jóvenes y de víctimas) -Comité Directivo Nacional y Comité de Gestión del PC. Fuentes secundarias: PRODOC, últimos informes presentados al MDGF, Misión Secretariado Colombia, Guía para la ejecución de los PC.
L.16. Nivel de apropiación del programa por parte de los principales actores: agencias del Sistema, organizaciones sociales e instituciones públicas	I.16.1. Incorporación del PC en estructuras locales y departamentales I.16.2. Aportes del PC a las agencias del SNU implicadas I.16.3. Mecanismos/estrategias/medidas diseñadas y puestas en práctica por los principales actores para seguir haciendo uso de los servicios y resultados del PC I.16.4. Probabilidad de que los mecanismos de diálogo entre la ciudadanía, la sociedad civil y el Estado a los que el PC ha	Fuentes primarias principales, entrevistas a: - Instituciones del Estado a nivel local. - Agencias ONU participantes -Organizaciones sociales (cabildos indígenas, consejos comunitarios, organizaciones de mujeres, de jóvenes y de víctimas). Fuentes secundarias: Informes presentados al MDGF, Informe de

	contribuido se mantengan	Evaluación Intermedio, Plan de mejoramiento del PC, Planes de Acción Territoriales y Plan de Acción Departamental.
L.17. Grado de apoyo político y social alcanzado por el PC	I.17.1. Tipo de apoyo dado por las políticas nacionales, sectoriales y presupuestarias a los temas que aborda el PC i. Asignaciones del presupuesto nacional I.17.2. Cambios de políticas y prioridades que han afectado (positiva o negativamente) a la sostenibilidad de los resultados del PC I.17.3. Apoyos políticos o de otros sectores relevantes que continuarán tras la finalización del PC. I.17.4. Las instituciones competentes en el nivel territorial han incorporado es su práctica los temas de género abordados por el PC.	Fuentes primarias principales, entrevistas a: - Instituciones del Estado a nivel local y nacional (con presencia en el departamento) Fuentes secundarias: Informes presentados al MDGF, Informe de Evaluación Intermedio, Plan de mejoramiento del PC, Planes de Acción Territoriales y Plan de Acción Departamental.
L.18. Contribución del programa al fortalecimiento tanto de las Agencias del SNU implicadas como a la institucionalidad pública departamental y local	I.18.1. Inserción del PC en estructuras institucionales que probablemente sobrevivirán más allá de la vida del PC I.18.2. Formación dada a los principales grupos-meta (funcionarios, organizaciones de segundo nivel, sujetos de derecho) en términos técnicos, financieros y de gestión para continuar con los beneficios/servicios del PC I.18.3. Existencia de un nivel adecuado de recursos humanos apropiados y cualificados disponibles para continuar con los beneficios del PC I.18.4. Existencia de buenas relaciones con nuevas instituciones o con las ya existentes	Fuentes primarias principales, entrevistas a: - Comité Directivo Nacional y Equipo Técnico de Coordinación del PC. - Instituciones del Estado a nivel local y nacional (con presencia en el departamento) -Organizaciones sociales (cabildos indígenas, consejos comunitarios, organizaciones de mujeres, de jóvenes y de víctimas). -Agencias ONU participantes Fuentes secundarias: Informes presentados al MDGF, Informe de Evaluación Intermedio, Plan de mejoramiento del PC.
L.19. Apropiación del programa por parte de los principales sujetos de derechos: mujeres, grupos étnicos	I.19.1. los procesos organizativos (juveniles, de mujeres, de los pueblos indígenas, afros y de la población víctima apoyados por el	Fuentes primarias principales, entrevistas a:

y jóvenes	PC poseen un plan de acción o mecanismos para asegurar el mantenimiento de los resultados y servicios introducidos por el proyecto I.19.2. El PC ha dejado suficiente formación (en incidencia y gestión) a las organizaciones que les permite seguir trabajando en los resultados del proyecto. I.19.3. Las organizaciones sociales fortalecidas por el PC participan activamente en espacios locales y departamentales de incidencia y de toma de decisiones	-Organizaciones sociales (cabildos indígenas, consejos comunitarios, organizaciones de mujeres, de jóvenes y de víctimas). Fuentes secundarias: Informes presentados al MDGF, Informe de Evaluación Intermedio, Plan de mejoramiento del PC, Brochure, Sistematización PPP, Plan de Desarrollo de Ipiales, Planes de Asistencia, Atención y Reparación Integral a las Víctimas, Informes de Memoria Histórica elaborados, Planes de Acción Territoriales y Plan de Acción Departamental.
Principales lecciones aprendidas y buenas prácticas		

Anexo IV Órganos de gestión del programa conjunto

1.- Comité Directivo Nacional:

- Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional,
- Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas en Colombia
- Director Nacional de la Oficina de Cooperación Técnica de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

2.- Comité de Gestión del Programa: conformado por los socios nacionales y locales del Gobierno, las Agencias del SNU que intervienen en la implementación del Programa y la representación de AECID en Colombia (nivel político) y representantes de las comunidades.

- Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional
- Ministerio de Relaciones Exteriores
- El Departamento Nacional de Planeación (DNP)
- La Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM)
- Vicepresidencia de la República (Programa de Derechos Humanos y Programa Presidencial de Lucha contra Minas)
- La Defensoría del Pueblo
- El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF
- La Gobernación de Nariño
- Un(a) Alcalde(sa) de los municipios de la Costa Pacífica del norte de Nariño (rotativo cada año)
- Un(a) Alcalde(sa) de los municipios de zona de Frontera Andina de Nariño (rotativo cada año)
- Un(a) representante del grupo indígena Eperara-Siapidaara
- Un(a) representante del grupo indígena de los Pastos
- Un(a) representante de los Consejos Comunitarios Afrocolombianos
- Una delegada de las organizaciones de mujeres de los municipios cubiertos por el Programa
- Las 5 agencias del SNU (PNUD, ACNUR, FAO, UNICEF y ONU Mujeres)
- El Gobierno de España está representado por la AECID en Colombia

3.- Comité Consultivo Territorial:

- El o la Gobernador(a) de Nariño o su delegado(a)
- El Secretario de Planeación Departamental
- Un(a) Alcalde(sa) de los municipios de la costa pacífica del norte de Nariño (rotativo cada año, distinto(a) al representante en el Comité de Gestión del Programa)
- Un(a) Alcalde(sa) de los municipios de zona de frontera andina de Nariño (rotativo cada año, distinto(a) al representante en el Comité de Gestión del Programa)
- Un(a) representante del grupo indígena Eperara-Siapidaara
- Un(a) representante del grupo indígena de los Pastos
- Un(a) representante de los Consejos Comunitarios Afrocolombianos
- Un(a) delegado(a) del Grupo de Trabajo Departamental del Programa ART
- Un(a) delegado(a) del Comité Mixto del Parque Nacional Sanquianga
- Un(a) delegado(a) del Mecanismo de Coordinación para la Acción Humanitaria de Nariño
- Una delegada de las organizaciones de mujeres de los municipios cubiertos por el Programa.
- La/el delegado de la Agencia Española de Cooperación para el desarrollo, AECID, en el departamento de Nariño

4.- Equipo técnico de coordinación:

- 1 Coordinador General del Programa Conjunto
- 1 Profesional de Fortalecimiento Institucional y Transformación conflictos, resultado uno
- 1 Profesional en Derechos Humanos y protección integral, resultado dos.
- 1 Profesional Desarrollo Sostenible, resultado tres.
- 1 Profesional de Comunicación
- 1 Profesional de Monitoreo y Evaluación
- 1 Asistente Administrativa y Financiera
- 1 Profesional en Género y 1 Profesional en Ciclo de Vida