

INFORME

EVALUACIÓN INTERMEDIA EXTERNA

CONVENIO AECID – MPDL
07-CO1-047



"APOYO Y PROTECCIÓN A LA POBLACIÓN AFECTADA POR EL CONFLICTO INTERNO Y ASISTENCIA Y ACOMPAÑAMIENTO DE LAS VÍCTIMAS Y SUS ASOCIACIONES EN SU PROCESO DE RESTABLECIMIENTO Y REPARACIÓN DE ACUERDO AL MARCO DE DERECHOS RECOGIDOS EN EL ORDENAMIENTO JURÍDICO COLOMBIANO"



ÍNDICE

0. FICHA DE LA EVALUACIÓN	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. Antecedentes.....	4
1.2. Contexto de la zona de intervención.....	4
1.3. Breve descripción del Convenio.....	9
1.4. Objetivos.....	13
1.5. Metodología	14
1.6. Limitaciones de la evaluación	17
2. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES INCLUIDAS EN EL CONVENIO.....	18
2.1. Consideraciones previas.....	18
2.2.1 Caracterización Acción 1.....	19
2.2.2 Caracterización Acción 2.....	20
2.2.3 Caracterización Acción 3.....	20
2.2.4 Caracterización Acción 4.....	21
2.2.5 Caracterización Acción 5.....	22
3. ANÁLISIS DEL CONVENIO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS DIMENSIONES DE EVALUACIÓN	23
3.1. Diseño del Convenio.....	23
3.2. Estructura	26
3.3. Proceso.....	30
3.4. Resultados.....	41
4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POR CRITERIOS ESTABLECIDOS	58
4.1. Pertinencia.....	58
4.2. Eficacia	62
4.3. Eficiencia	68
4.4. Sostenibilidad	71
4.5. Impacto	74
4.6. Visibilidad.....	77
5. CONCLUSIONES.....	77
6. RECOMENDACIONES	83
7. ANEXOS	

Listado de acrónimos:

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AH	Ayuda Humanitaria
AUC	Autodefensas Unidas de Colombia
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CCCM	Campaña Colombiana Contra Minas
CCII	Ciencias de la Información
CCMM	Colectivo de Comunicaciones Línea 21 de los Montes de María
CDS	Corporación Desarrollo Solidario
CNRR	Comisión Nacional para la Reparación y la Reconciliación
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
DDHH	Derechos Humanos
DDR	Desarme, Desmovilización y Rehabilitación
ECHO	European Commission Humanitarian Aid
EML	Enfoque de Marco Lógico
ELN	Ejército de Liberación Nacional
ERM	Educación en Riesgo por Minas
FARC	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
INCODER	Instituto Colombiano para el Desarrollo Rural
JAC	Junta de Acción Comunal
MAP	Minas Anti Persona
MAPP-OEA	Misión de Apoyo al Proceso de Paz – Organización de Estados Americanos
MP	Ministerio Público
MPDL	Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad
MUSE	Munición Sin Explotar
NNUU	Naciones Unidas
OL	Organización Local
OOII	Organismos Internacionales
OTC	Oficina Técnica de Cooperación
PAC	Planificación Anual del Convenio
PD	Plan Director de la Cooperación Española
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
TdR	Términos de Referencia de la evaluación
UCM	Universidad Complutense de Madrid
ZRC	Zona de Rehabilitación y Consolidación del orden público

0. FICHA DE LA EVALUACIÓN

1. Convenio AECID-MPDL 07-CO1-047

"Apoyo y protección a la población afectada por el conflicto interno y asistencia y acompañamiento de las víctimas y sus asociaciones en su proceso de restablecimiento y reparación de acuerdo al marco de derechos recogidos en el ordenamiento jurídico colombiano"

Entidad española: MPDL – Movimiento por la Paz

Contrapartes locales: Colectivo de Comunicaciones Línea 21 de los Montes de María (CCMM); Corporación Desarrollo Solidario (CDS); Campaña Colombiana contra Minas – CCCM.

Asistencias técnicas: DeJusticia; Departamento de Desarrollo Rural y Regional de la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales de la Pontificia Universidad Javeriana.

Periodo de ejecución: 36 meses 15/04/2008 a 14/04/2011

Institución financiadora: AECID

2. Tipo de evaluación:

Evaluación intermedia externa. Evaluación basada en los criterios, con análisis transversal de las dimensiones: estructura / diseño; procesos y resultados.

3. Fecha de evaluación:

10 de marzo al 15 de junio de 2010

4. Institución responsable de la evaluación:

Firma de asesoramiento y consultoría en Cooperación al Desarrollo:
Avanzia Bienestar Social y Desarrollo S.L.

5. Autor:

Alfonso Fajardo Barreras

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

El MPDL cuenta con una amplia experiencia de trabajo en ayuda humanitaria de emergencia y post emergencia a población desplazada víctima del conflicto armado en Colombia, concentrando su actuación desde 1997 en los departamentos de Bolívar, Sucre y César, y actuando más puntualmente en algunas comunidades del departamento Atlántico.

Ha ejecutado más de 20 intervenciones en estos años, la mayoría de ellas financiadas por ECHO y COSUDE, aunque también ha trabajado con financiación de AECID y cooperación descentralizada en algunas intervenciones de restablecimiento socioeconómico con población desplazada. Todo su trabajo ha sido en la modalidad de ejecución directa del MPDL en terreno, sin la participación de contrapartes locales. No obstante el enfoque de ayuda de humanitaria del trabajo previo del MPDL en Colombia, éste siempre ha ido acompañado de forma transversal por un trabajo de apoyo psicosocial y de organización comunitaria en las comunidades donde ha intervenido. La mayoría de las comunidades beneficiarias del presente Convenio (excepto las de la Acción 2) son comunidades en las que previamente ha trabajado el MPDL en Ayuda Humanitaria. Es una entidad reconocida y con una presencia institucional destacada en las comunidades de intervención.

El presente Convenio supone una apuesta de intervención novedosa para el MPDL en Colombia, en cuanto que, superando la lógica de intervención propia de la Ayuda Humanitaria desarrollada hasta ahora, propone una intervención integral de protección, restablecimiento, reparación y visibilización de la población desplazada y víctima de la violencia, desde un enfoque de desarrollo a largo plazo que establezca las condiciones necesarias en las comunidades para la efectiva exigencia y acceso a sus derechos. Asume por primera vez un marcado enfoque de acceso a derechos en su actuación. También es la primera vez que trabaja con dos contrapartes locales, como son el CDS y la CCMM, instituciones ambas con largo recorrido y experiencia en las comunidades de Montes de María, fundamentalmente en proyectos productivos y de comunicación para el cambio social respectivamente.

1.2. Contexto de la zona de intervención¹

El Convenio se desarrolla en un contexto de dificultad e incertidumbre que es necesario tener muy en cuenta a la hora de valorar el desarrollo del mismo y los resultados alcanzados hasta el momento. Gran número de comunidades, en muchos casos de difícil acceso, en dos zonas muy distantes una de otra (Montes de María y Serranía del Perijá) a grandes distancias en muchos casos de las oficinas centrales del MPDL en Colombia y de las contrapartes locales, especialmente las comunidades del

¹ Información elaborada a partir de la Línea de Base inicial levantada en el marco del Convenio, sistematizada, analizada y retroalimentada por la Universidad Javeriana y contrastada en las visitas al terreno, entrevistas con informantes clave y testimonios de los beneficiarios.

Departamento del Cesar. Comunidades muy golpeadas por el conflicto, con presencia latente de actores armados, amenazas a los líderes, débil tejido social, en diferentes estadios de evolución en el proceso que se aborda en el Convenio.

Se presenta en estos momentos una gran incertidumbre en relación con la futura evolución del conflicto armado en Colombia en general y en las zonas de intervención en particular, que supone una dificultad añadida para diseñar intervenciones de este tipo a largo plazo. La escasa presencia de las diferentes instancias gubernamentales y estatales en las comunidades de intervención y su dispar capacidad y voluntad política para dar respuesta a las exigencias de restablecimiento y reparación de la población, añade incertidumbre al contexto de intervención.

Las comunidades

En la región de Montes de María el Convenio se desarrolla en 15 comunidades de siete municipios ubicados en los departamentos de Bolívar (6) y Sucre (1). En términos productivos, la región de los Montes de María, se ha dedicado especialmente a la agricultura y la ganadería, acompañado del cultivo extensivo de tabaco.

En la región Sierra Nevada/ Frontera venezolana en la que se encuentra la Serranía de Perijá, el Convenio se desarrolla en cinco comunidades de cuatro municipios del Departamento del Cesar: Manaure, San Diego, La Paz y Agustín Codazzi. La agricultura presenta un intenso desarrollo, especialmente en el valle del río Cesar. Las comunidades beneficiarias del proyecto en general se dedican a la producción agrícola de arroz, maíz, yuca, hortalizas, entre otros. En términos pecuarios se desarrolla la crianza de gallinas, cerdos, reses y pesca.

Los procesos productivos se ven afectados en ambas zonas por altos niveles de concentración de la propiedad rural, dificultades para el acceso a tierra de la población y presencia de grandes latifundios dedicados al monocultivo, con dificultades para el acceso a crédito productivo.

En cuanto al nivel de Necesidades Básicas Insatisfechas en ambas zonas se dan situaciones similares, encontrándose en situación de déficit de satisfacción de necesidades básicas el 80% de los hogares.

Finalmente, en términos de relacionamiento con las instituciones formales (como concejo municipal, asamblea departamental, alcaldes y gobernadores) se reportan índices elevados de corrupción, fenómenos de clientelismo y baja capacidad de los entes gubernamentales para administrar de forma eficiente el presupuesto público para responder a las demandas y necesidades de los ciudadanos, especialmente aquellos en estado de vulnerabilidad.

El conflicto armado

El recorrido del conflicto en ambas zonas y en los últimos diez años muestra su mayor nivel de escalamiento en el período comprendido entre 1998 y 2003. Sin embargo no es posible afirmar la ausencia de violencia en la década de los ochenta y noventa. A diferencia de la situación en los Montes de María, en la región de Sierra Nevada/ Frontera venezolana, se evidencia una presencia significativa de las guerrillas desde la

década de los ochenta, especialmente por parte de las FARC y el ELN. A finales de los noventa y en los años siguientes, se lleva a cabo la consolidación del control guerrillero en ambas zonas.

Hasta ese momento, en el ámbito comunitario los niveles de asociatividad eran significativos, centrados en el desarrollo de acciones colectivas alrededor de objetivos comunes como la lucha por la tenencia de la tierra. Se contaba con espacios de socialización y construcción de vínculos, como festividades, en la mayoría de las comunidades.

A mediados de los noventa, se empieza a evidenciar el surgimiento de grupos de autodefensa o paramilitares (puede encontrarse la acción de grupos de autodefensa desde la década de los ochenta, pero sin una estructura organizativa ni un plan estratégico de carácter regional), como expresión de una alianza estratégica entre narcotraficantes, élites regionales y fuerzas armadas estatales, en respuesta a las amenazas de los grupos guerrilleros, entre otras motivaciones e intereses.

Sus efectos

En sus inicios, estos llevaron a cabo una estrategia de incursión y ofensiva indirecta, pero su poder militar, táctico y organizativo adquiere su mayor alcance en el período entre 2000 y 2003, en el que se infringe una violencia selectiva mezclada con episodios de violencia indiscriminada como masacres, con el fin de romper las supuestas lealtades de la población civil con los grupos insurgentes y mantener un control territorial. El momento de mayor nivel de consolidación de la estructura paramilitar en ambas zonas es 2004. Tras la incursión de las autodefensas como actor armado, las dinámicas de violencia coexisten y se articulan con las estructuras de poder a nivel local y regional, específicamente en el caso del fenómeno paramilitar. Se produce una infiltración del paramilitarismo en los ámbitos políticos, institucionales y económicos.

Este incremento de la intensidad del conflicto con la irrupción del paramilitarismo en la zona provoca un proceso de desarticulación de las redes sociales, pérdida de la confianza y de la asociatividad. Al ser víctimas del desplazamiento, experimentan también un deterioro en sus condiciones de vida y psicosociales. Se altera la dinámica de apropiación del territorio, la vinculación con las instituciones formales y el relacionamiento con los otros miembros de la comunidad. Se produce en definitiva, una mayor victimización de la población civil. En términos de participación política y construcción de cultura democrática, el conflicto armado produjo efectos terribles, con el asesinato selectivo de candidatos, alcaldes y concejales, líderes comunitarios, aparte de las masacres de población civil, manejando el desplazamiento masivo de la población como estrategia militar para la desestabilización del sistema democrático a nivel local y la promoción del miedo y la desconfianza en la función participativa. Se produce un relacionamiento negativo con la institucionalidad formal por parte de la población civil, la desarticulación de las redes de participación y representación, y la limitación para el surgimiento de liderazgos que promuevan la inclusión de las demandas locales en las agendas gubernamentales.

En términos de desplazamiento forzado, se observa un incremento significativo del número de desplazados en ambas zonas con el inicio de la intervención de los grupos paramilitares, que alcanza la cota máxima de desplazamiento forzado con 60.177

personas desplazadas en Montes de María en el año 2000, y 29.544 personas desplazadas en el Departamento del Cesar en el 2002. A partir de ahí, las cifras de desplazamiento forzado por el conflicto se han ido paulatinamente reduciendo, no experimentándose apenas desplazamientos masivos en la zona en los años de intervención del Convenio.

Proceso de desmovilización de las AUC

A partir de las negociaciones de Santa Fe de Ralito en el 2003 y en el marco posteriormente establecido de la Ley 975 de 2005 o Ley de Justicia y Paz, se llevó a cabo un proceso de negociación entre el gobierno y las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), lo que dio pie a un proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) de los grupos paramilitares en ambas zonas. Este proceso coincide también con la declaración del Estado de Conmoción Interior, estableciendo como zona de rehabilitación y consolidación del orden público (ZRC) varios municipios en las zonas de intervención del Convenio. Se apoyaron procesos de retorno para comunidades desplazadas (poco significativos), se llevaron a cabo procesos de fortalecimiento institucional y se incrementó la presencia de las fuerzas armadas en las zonas rurales. En el marco de la política de Seguridad Democrática se implementó el Sistema de Alertas Tempranas, el cual ha contribuido en algunos contextos a la prevención del desplazamiento.

A pesar de que el proceso de desarme de las AUC ha tenido carencias muy significativas y no se ha concluido, hay que destacar que los niveles de conflicto han descendido significativamente a partir del año 2006 en ambas zonas. Pero no es cierto que el conflicto haya desaparecido, y que según cifras oficiales ningún grupo guerrillero presente actividad armada en la zona. Se puede constatar la acción de grupos emergentes, denominados como águilas negras y otros grupos de delincuencia común relacionados con el narcotráfico, en los que incluso se evidencia la participación de desmovilizados paramilitares, así como presencia de las FARC en algunos municipios de ambas zonas. Se han incrementado los asesinatos por sicariato y las estructuras de narcotráfico siguen funcionando, de forma que no es posible hablar de una terminación total del conflicto armado en la región. La situación se puede definir como de calma tensa, y el conflicto sigue latente.

Marco legal colombiano

El marco legal y la jurisprudencia que ampara los derechos de las víctimas y de las comunidades desplazadas en Colombia son relativamente recientes. Los derechos de los desplazados se regulan en la ley 387 de 2007, por la que se crea el Sistema Nacional de Atención Integral a la población desplazada, que tiene como fin garantizar los derechos de ésta. También regula la atención humanitaria de emergencia, el apoyo a los procesos de retorno y las acciones gubernamentales relacionadas con la consolidación y estabilización socioeconómica de comunidades desplazadas. Este marco normativo fue complementado por el Decreto 250 del 2005, el cual define las líneas estratégicas y las fases de atención a la población desplazada; el Conpes 3400 de 2005 “Metas y priorización de recursos presupuestales para atender a la población desplazada por la violencia en Colombia”; y el Plan de Desarrollo *Hacia un Estado comunitario* (2006-2010), que establece una política de atención a la población desplazada con enfoque de derechos.

Posteriormente, con la creación de la Ley 975 del 2005 o Ley de Justicia y Paz se establecen para las víctimas del conflicto armado los derechos de Verdad, Justicia y Reparación. La ley tiende a universalizar el concepto de víctima, lo que puede provocar un efecto de invisibilización de las comunidades desplazadas como sujetos específicos de derecho. No es claro el rol de las comunidades desplazadas como sujetos de derecho en el marco de la implementación de la ley de Justicia y Paz. La limitación de la política para la atención de población desplazada y los fallos en su aplicación fueron reconocidos por la sentencia T-05 del 2004 de la Corte Constitucional, a partir de un conjunto de demandas de asociaciones de desplazados: se refuerza el papel de las víctimas en el marco de la Ley.

Por otro lado, el decreto 1290 del 2008 regula el mecanismo de reparación administrativa y crea el Programa de Reparación Individual por vía Administrativa para las víctimas de los grupos armados al margen de la ley. Establece cuatro mecanismos de reparación administrativa: *Indemnización solidaria, Restitución, Rehabilitación, Medidas de satisfacción, Garantías de no repetición de las conductas delictivas.*

El desarrollo y la aplicación efectiva de esta normativa son manifiestamente insuficientes hasta el momento, y su desconocimiento y exigibilidad por la población desplazada y víctima de las comunidades es muy elevada. Una de las particularidades del contexto colombiano, es la aplicación de un derecho transicional sin que el conflicto armado se haya superado.

Atención institucional a Víctimas

En términos de asistencia, se ha implementado en ambas zonas el programa de Familias en Acción, el Sistema Juntos y los diversos programas de asistencia a la población desplazada desarrollados por Acción Social, aunque su cobertura es muy limitada.

En términos de la administración departamental, se evidencia en los planes de gobierno y de desarrollo la necesidad e intención de atender a la población vulnerable, sin que se articulen proyectos integrales de atención a la población desplazada como un receptor de política pública específico, diferenciado de otros grupos en estado de vulnerabilidad como los grupos indígenas, los reinsertados o la población en estado de pobreza.

En el plan de desarrollo para la Gobernación de Bolívar (2008-2011) se pretende en el área de justicia, seguridad y convivencia ciudadana, aumentar la cobertura de atención integral a la población desplazada. El plan de desarrollo para la Gobernación de Sucre (2008-2011), dispone de estrategias para la atención vulnerable, en términos habitacionales y de salud y contempla la necesidad de gestionar por medio del INCODER la asignación de tierras a familias desplazadas. El plan de desarrollo (2008-2011) para la Gobernación del Cesar, reconoce que el 11 % de la población del departamento se encuentra en estado de desplazamiento. Aunque no contempla una política pública específica para población desplazada, formula estrategias para la atención a la población vulnerable. En cambio, el programa de Desarrollo y Paz para el Cesar, incluye la asistencia a la población desplazada de forma específica.

En Montes de María, con respecto a la difusión y aplicación de la Ley de Justicia y Paz, la zona se encuentra bajo la jurisdicción de la Sede Regional Sincelejo de la Comisión

Nacional de Reparación y Reconciliación (CNRR), que hasta ahora reporta 2.600 víctimas atendidas y 43 jornadas de información y atención a víctimas, ha ofrecido apoyo a las víctimas de la masacre de Mampuján en Maríalabaja, informándole sobre los mecanismos de reparación que dispone la ley. Esta comunidad ha iniciado en el momento de la evaluación el primer incidente de reparación colectivo realizado en Colombia en el marco de la Ley 975.

En el Cesar, la difusión y aplicación de la Ley de Justicia y Paz, corresponde a la Sede Regional Valledupar de la CNRR. Esta sede ha atendido un total de 1.953 víctimas, se han sensibilizado 1.984 víctimas en materia de la ley, se han acompañado 542 víctimas en actividades psicosociales, se han sensibilizado y atendido 401 mujeres, 150 casos de desplazamiento, 160 desapariciones, 109 homicidios, y se han gestionado 221 formatos de registro de hechos atribuibles a grupos armados organizados al margen de la ley.

No obstante, la gran mayoría de las comunidades donde se desarrolla el Convenio no conocen el contenido de la ley de Justicia y Paz y las funciones de la CNRR, y la exigibilidad y cumplimiento de sus derechos de restablecimiento y reparación es todavía una asignatura pendiente, al no contar con las capacidades mínimas necesarias para abordar procesos de exigibilidad. Este es el aspecto central sobre el que trata de incidir el Convenio de forma integral.

1.3. Breve descripción del Convenio

El presente Convenio forma parte de la segunda promoción de convenios que se firmaron en el año 2007 para Colombia.

El Convenio propone una intervención integral en 20 comunidades de dos zonas del Caribe colombiano, los Montes de María y la Sierra Nevada/Frontera venezolana. De las 15 comunidades de la zona de Montes de María, 14 pertenecen al Departamento de Bolívar, y sólo una de ellas, Ovejas, pertenece al Departamento de Sucre. Las cinco comunidades que pertenecen a la zona de Sierra Nevada pertenecen al Departamento de El Cesar.

La integralidad de la intervención se apoya en la ejecución de cinco acciones paralelas y complementarias que persiguen ofrecer una asistencia y apoyo integral a comunidades con población desplazada y víctimas del conflicto armado, dando respuesta a las necesidades de protección, ayuda humanitaria, restablecimiento y reparación, que la situación de conflicto ha provocado. Una quinta acción persigue la visibilidad de la situación de las víctimas del conflicto, tanto en España como en Colombia.

Según la matriz de formulación del Convenio², se establece un Objetivo General, cinco Objetivos Específicos, y sus correspondientes Resultados asociados.

OG: Apoyar y proteger a la población afectada por el conflicto interno y asistencia y acompañamiento de las víctimas y sus asociaciones en su proceso de restablecimiento y reparación de acuerdo al marco de derechos recogidos en el ordenamiento jurídico colombiano.

² Ver Anexo Matriz General del Convenio

El Objetivo específico N° 1 del Convenio, que a su vez responde a la Acción 1, hace referencia al elemento de protección de la población ante el conflicto planteada en la intervención integral:

OE1. *Proteger a la población civil en riesgo de los efectos del conflicto violento interno.*

Este Objetivo específico, a su vez, cuenta con cinco Resultados esperados:

RE1.1: *Diseñado modelo adaptable de prevención de los efectos de los conflictos sobre la población civil para comunidades localizadas en áreas de alta conflictividad, que refleje la incidencia del conflicto de acuerdo al género de la población.*

RE1.2: *Comunidades en zona de conflicto definen y aplican estrategias participativas de protección de sus comunidades, con base al modelo diseñado, que son diferenciadas según las necesidades de protección específicas de hombres y mujeres.*

RE1.3: *Familias desplazadas y familias en riesgo reciben asistencia y capacitación en derechos para incrementar su protección.*

RE1.4: *Familias retornadas, resistentes e indígenas localizados en áreas de conflicto se capacitan en reducción del riesgo de minas antipersonal.*

RE1.5: *Familias desplazadas, así como familias campesinas e indígenas que viven en áreas en riesgo, expuestas a los factores de estrés y debilidad social causada por el conflicto armado, reciben asistencia psicosocial, teniendo en cuenta las distintas consecuencias psicosociales del conflicto armado sobre hombres y mujeres.*

El Objetivo específico N° 2 del Convenio, que responde a la Acción 2, hace referencia al componente de Ayuda Humanitaria a población desplazada:

OE2. *Proveer de Ayuda Humanitaria a poblaciones afectadas por el conflicto violento interno, enfocada a la satisfacción de necesidades básicas.*

Este Objetivo específico, a su vez, cuenta con tres Resultados esperados:

RE2.1: *Mejorada la seguridad alimentaria de familias afectadas por el conflicto.*

RE2.2: *Mejoradas las condiciones de hábitat de familias desplazadas y retornadas.*

RE2.3: *Familias desplazadas, resistentes, retornadas e indígenas disponen de instalaciones adecuadas para la eliminación de excretas humana o tienen acceso a agua para uso domestico y productivo*

El Objetivo específico N° 3 del Convenio, que responde a la Acción 3, hace referencia al elemento de restablecimiento:

OE3. *Promover el restablecimiento de las víctimas del conflicto violento interno.*

Este Objetivo específico, a su vez, cuenta con tres Resultados esperados:

RE3.1: *Promovido el conocimiento y el ejercicio de los derechos legalmente establecidos dentro del ordenamiento jurídico colombiano relativo al restablecimiento de población afectada por el conflicto, con énfasis en los derechos de grupos vulnerables.*

RE3.2: *Apoyadas y fortalecidas propuestas productivas que contribuyan al acceso a un nivel de vida digno por comunidades afectadas por el conflicto.*

RE3.3: *Apoyada la reconstrucción del tejido social de comunidades afectadas por el conflicto, con énfasis en el fortalecimiento de las estructuras comunitarias, la participación colectiva y la restitución de la ciudadanía, favoreciendo la inclusión de las mujeres y los jóvenes de las comunidades en las estructuras organizativas.*

El Objetivo específico N° 4 del Convenio, que responde a la Acción 4, hace referencia al elemento de reparación de las víctimas del conflicto:

OE4. *Acompañar y promover los procesos de reparación de las víctimas del conflicto violento interno.*

Este Objetivo específico, a su vez, cuenta con tres Resultados esperados:

RE4.1: *Informadas y sensibilizadas comunidades afectadas por el conflicto sobre Ley de Justicia y Paz y otras normas reparatorias.*

RE4.2: *Realizada investigación sobre la concepción de reparación para poblaciones afectadas por el conflicto y la reparación ejecutada por el Estado colombiano en las zonas de intervención, incorporando el enfoque diferencial de género y grupos étnicos en la investigación.*

RE4.3: *Promovidos y sistematizados procesos de elaboración de la memoria histórica y cultural de comunidades afectadas por el conflicto, incorporando el enfoque diferencial de género y grupos étnicos.*

El Objetivo específico N° 5 del Convenio, que responde a la Acción 5, hace referencia al elemento de sensibilización de la opinión pública y visibilidad de la situación de las víctimas del conflicto:

OE5. *Visibilizadas las víctimas del conflicto colombiano entre la sociedad civil colombiana y española.*

Este Objetivo específico, a su vez, cuenta con cuatro Resultados esperados:

RE5.1: *Difundida la información generada y sistematizada con relación al acceso a derechos de población afectada por el conflicto colombiano en las áreas de intervención, con énfasis en la visibilización de las víctimas del conflicto en la sociedad colombiana.*

RE5.2: *Difundidas entre personas vinculadas con el mundo del derecho y las relaciones internacionales, las herramientas necesarias para elaborar información analítica enfocada al acceso a derechos de población afectada por en conflicto colombiano.*

RE5.3: *Difundidas entre la población universitaria española las consecuencias del conflicto colombiano, con énfasis en el acceso a los derechos de las víctimas, potenciando una información periodística de calidad en este ámbito.*

RE5.4: *Difundidas entre grupos de jóvenes españoles las consecuencias del conflicto colombiano, con énfasis en el acceso a los derechos de las víctimas, potenciando vínculos de unión con jóvenes colombianos afectados por el conflicto en las áreas de intervención.*

Desde esta lógica vertical del diseño de la matriz de planificación, se puede observar con claridad que las cinco acciones responden a cinco elementos fundamentales de la propuesta de atención a las víctimas del conflicto armado contemplada en el Convenio: protección; ayuda humanitaria, restablecimiento de derechos económicos y sociales, fundamentalmente como ciudadanos sujetos de derechos; reparación en derechos como víctimas de conflicto armado y visibilidad del conflicto y de las víctimas en Colombia y en España.

Desde una perspectiva de los procesos implementados para la ejecución del Convenio, sin embargo, éstos responden a una lógica transversal en el desarrollo de la intervención a través de la ejecución de una serie de componentes comunes a todas las acciones que colaboran de forma conjunta a la consecución de los objetivos específicos planteados en el Convenio, es decir, a los OE de cada una de las acciones: un componente psicosocial, un componente organizativo, un componente de ayuda humanitaria, un componente productivo, un componente legal o de información y acceso a derechos, un componente de investigación, que recae fundamentalmente en las asistencias técnicas contratadas, y un componente de recuperación de la memoria y visibilidad de las víctimas.

Por motivos operativos pensamos que éste es una forma más razonable de entender cómo en la práctica se está desarrollando la intervención, de forma que todos los componentes colaboran de forma conjunta a la consecución del Objetivo General de desarrollo planteado, que no es otro que proteger, acompañar y asistir a las víctimas y a sus comunidades y/o organizaciones en su proceso de restablecimiento y reparación a través de la gestión y acceso efectivo a los derechos que el ordenamiento jurídico colombiano contempla, en una doble perspectiva: como ciudadano sujetos de derechos y como víctimas del conflicto armado. En definitiva, establecer las condiciones necesarias mediante la implementación de estos componentes, para que la población meta adquiera las capacidades para gestionar su derecho de acceso a la verdad, la justicia, el restablecimiento y la reparación.

El componente de Ayuda Humanitaria contemplado en la Acción 2 tiene ciertas particularidades frente al resto de acciones.

Por un lado, responde a una lógica de intervención propia de la ayuda humanitaria, muy diferente en cuanto a los tiempos de implementación y metodologías de intervención del resto del Convenio.

En segundo lugar, las comunidades donde se desarrolla este componente son diferentes a las comunidades donde se ejecutan el resto de acciones del Convenio, y son elegidas cada PAC, no desarrollándose la intervención en ellas más allá de un año. En dichas comunidades donde se ejecuta la Acción 2 de Ayuda Humanitaria, se implementan también de forma complementaria las actividades contempladas en los resultados 3, 4 y 5 de la Acción 1. Los componentes psicosocial, organizativo y legal que acompañan la intervención de ayuda humanitaria suponen un valor añadido que la metodología de intervención en ayuda humanitaria del MPDL incorpora a la intervención.

Dos lógicas de intervención diferentes, por lo tanto, han coexistido en la ejecución del Convenio: una lógica de desarrollo a largo plazo, contemplada en las acciones 1, 3, 4 y 5, ejecutada en 20 comunidades hasta el momento; y una lógica de ayuda humanitaria anual y a corto plazo, en comunidades distintas a las anteriores, contemplada en Acción 2, y en los resultados 3, 4 y 5 de la Acción 1 (Formación en derechos protectores, Protección frente a MAP y MUSE y asistencia psicosocial). Ambas intervenciones han sido ejecutadas por los mismos equipos técnicos, y esto ha producido ciertos desajustes en los tiempos y metodologías de intervención que, junto con intervenciones de saneamiento en la zona de otros actores (pastoral social) y han creado dificultades para el alcance del número de beneficiarios previsto inicialmente en el componente de ayuda humanitaria.

1.4. Objetivos

La evaluación intermedia externa responde al requerimiento de la normativa recogida en la resolución de 24 de marzo de 2009 de la AECID (BOE N° 93) para el seguimiento y justificación de proyectos y convenios de ONGD, en concreto el epígrafe 7.4.

El objetivo general de la evaluación definido en los TdR es conocer en qué medida el desarrollo actual de la intervención está contribuyendo al cumplimiento de los objetivos previstos, definiendo las desviaciones y dificultades, así como las necesidades de adaptación de las diferentes acciones para alcanzar dichos objetivos

Los principales objetivos operativos de la evaluación, recogidos en los TdR³ elaborados por el MPDL son los siguientes:

- Evaluar la pertinencia del Convenio, analizando si responde a las necesidades observadas en el momento de su formulación y a la evolución del contexto.
- Evaluar el progreso en el alcance de resultados y de objetivos y el progreso en el logro de indicadores.
- Evaluar los efectos del Convenio en los beneficiarios y participantes de sus acciones.

³ Ver TdR en Anexo

- Evaluar la viabilidad y sostenibilidad de las diferentes acciones del Convenio así como su apropiación por parte de los y las beneficiarios.
- Evaluar la capacidad de gestión de MPDL y de los socios locales en relación al Convenio, así como los procesos de información, coordinación y fortalecimiento institucional existentes en la relación con las contrapartes ejecutoras de las acciones.

Se espera obtener recomendaciones acerca de la incidencia de las distintas acciones en la población meta; avance de resultados e indicadores; evolución del proceso de implementación del Convenio y mecanismos de seguimiento y coordinación interinstitucional entre los diferentes actores.

En esta evaluación, se ha empleado el enfoque de evaluación estandarizada en criterios, utilizando el documento de formulación, como hipótesis, concretada después en objetivos supuestamente alcanzados, lo que permite contrastar el grado de cumplimiento de los mismos en el momento de realizar esta evaluación. No obstante, se ha tenido en cuenta para el análisis de la intervención, un enfoque sistémico desde las diferentes dimensiones de evaluación: estructura / diseño; procesos y resultados, analizando la información obtenida durante la evaluación en función de esas dimensiones. Los resultados de la interpretación de los datos obtenidos en las diferentes actividades evaluativas, nos sirven para dar respuesta a las preguntas de evaluación ordenadas por criterios que se establecían en la matriz de evaluación inicial.⁴

Al tratarse de una evaluación intermedia, las recomendaciones buscan incidir en aspectos susceptibles de mejora en la última PAC del Convenio, a punto de iniciarse en el momento de la visita de campo al ser un Convenio de tres años, tanto desde el punto de vista de ejecución de las acciones como de la gestión integral del Convenio. También se ha tratado de establecer algunas recomendaciones para el diseño y la implementación de una probable segunda fase del presente Convenio, que se encuentra en proceso de formulación.

1.5. Metodología

La metodología utilizada por el equipo evaluador es la de la Cooperación Española⁵. Se ha realizado una evaluación estandarizada según los criterios establecidos por la cooperación española, enfocada principalmente al grado de consecución de los objetivos, aunque se ha tratado en todo momento de incorporar análisis del diseño del Convenio, de los elementos estructurales de la intervención y de los procesos o implementación del mismo. Los criterios principales analizados han sido:

Pertinencia, entendida como la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza, a la población a la que se dirige, a las prioridades del donante y a las políticas locales y a los principios operativos y estratégicos del MPDL y de las contrapartes locales.

⁴ Ver Anexo Matriz de evaluación

⁵ Metodología de evaluación de la cooperación Española II. SECIPi Nov 2.003

Eficacia, analizando el grado de alcance de los resultados previstos en el Convenio y si los mismos están contribuyendo a conseguir los objetivos específicos establecidos. Consideraremos también si las acciones se están ejecutando conforme al cronograma previsto; si los sistemas de coordinación interinstitucional favorecen el alcance de objetivos y resultados; y si se producen sesgos en la cobertura de beneficiarios.

Eficiencia, valorando la medida en que los recursos están siendo utilizados para producir los resultados y considerando la calidad y la cantidad de los resultados obtenidos en función de los medios con los que se ha contado.

Impacto, analizando el estado de avance hacia el objetivo general de desarrollo de largo plazo del convenio, con las limitaciones propias del carácter intermedio de la evaluación y el grado de ejecución de las diferentes acciones, que en muchos casos no ha permitido hablar por el momento de impactos consolidados.

Viabilidad, en la medida en que los efectos que está produciendo el Convenio continuarán existiendo una vez la asistencia financiera externa haya concluido.

La metodología se ha realizado respondiendo a los Términos de Referencia de la evaluación, desarrollándose a través de las siguientes fases:

Tras una serie de reuniones de intercambio en la sede del MPDL en Madrid y de forma consensuada con su personal técnico, se ajustaron los contenidos de la evaluación establecidos en los TdR y se elaboró un Plan de Trabajo⁶ de la evaluación, que establecía las siguientes fases de desarrollo de la evaluación, tiempos estimativos y productos asociados a cada una de ellas:

1. Fase de gabinete (Del 10 de marzo al 05 de abril de 2010).

1.1. Elaboración de la matriz de evaluación (Del 10 al 20 de marzo de 2010)

1.1.1. Elaboración de instrumentos y técnicas de recogida y análisis de la información en relación con la matriz de evaluación: (Del 20 al 24 de marzo de 2010)

- Guiones previos de entrevistas semiestructuradas a informantes clave en España y terreno. Temas a tratar. Preguntas guía estructuradas en dimensiones de evaluación (Diseño/estructura; procesos; resultados)
- Guiones de entrevistas grupales / individuales abiertas con beneficiarios por acción y componente.
- Técnicas participativas / grupos focales con beneficiarios por acción y componente: Establecimiento del objetivo informativo y preguntas guía.
- Observación directa y verificación in situ: fijar los lugares y componentes o productos a visitar y observar de forma directa.

1.2. Recopilación y análisis de la documentación / información disponible en sede. (Del 15 al 24 de marzo de 2010)

1.3. Entrevistas a informantes clave en España (Del 24 al 28 de marzo de 2010)

⁶ Ver Plan de Trabajo de la evaluación

Productos Fase de Gabinete:

- *Plan de Trabajo*
- *Matriz de evaluación*
- *Técnicas y metodologías de obtención de información*
- *Agenda de visita y entrevistas a informantes clave para el trabajo de campo*

2. Fase de trabajo de campo (Del 07 de abril al 27 de abril de 2010)

- Reunión inicial de puesta en común del enfoque de la evaluación y de las técnicas de recogida de información con el personal técnico del MPDL y de las contrapartes locales en Cartagena de Indias.
- Entrevistas a los informantes clave en terreno.
- Revisión de la documentación disponible en terreno.
- Visitas y observación in situ en los lugares de desarrollo de las acciones que componen el Convenio.
- Reunión de devolución e intercambio de reflexiones preliminares tras el análisis de la información recopilada con contrapartes locales y responsables del MPDL en Cartagena de Indias. (24 de abril)
- Reunión de devolución e intercambio de reflexiones preliminares tras el análisis de la información recopilada con la OTC en Bogotá. (26 de abril)

Productos Fase de trabajo de campo:

- *Relación de actividades evaluativas realizadas en el trabajo de campo: fecha, lugar, participantes, institución y metodología utilizada*⁷
- *Cuaderno o Memoria de campo*⁸

3. Fase de elaboración del informe final de evaluación

- Elaboración de un borrador de informe final
- Análisis de comentarios y sugerencias al borrador de informe final
- Entrega del informe final definitivo

Productos Fase de elaboración del informe de evaluación:

- *Borrador de informe de evaluación*
- *Informe de evaluación definitivo y anexos relevantes.*

La recogida de datos se ha realizado por las siguientes vías:

- Revisión de documentación del Convenio y fuentes secundarias de información, incluidas las Fuentes de Verificación del mismo, desde la fase de identificación hasta la finalización de la PAC 2, 15 de abril de 2010.
- Entrevistas abiertas y/o semiestructuradas con los diferentes actores del Proyecto: personal técnico y directivo de las diferentes contrapartes locales, personal expatriado de MPDL en Colombia y personal técnico en sede en

⁷ Ver Relación de informantes clave y actividades evaluativas

⁸ Ver Cuaderno de campo

Madrid, instituciones públicas colombianas en terreno, OTC, ECHO, personal directivo y técnico de las asistencias técnicas contratadas y otros actores relevantes en el trabajo con DDHH en Colombia.

- Entrevistas grupales abiertas, entrevistas semiestructuradas y técnicas participativas (focus group, taller de discusión participativo) con beneficiarios de las diferentes comunidades y componentes.
- Observación directa de las situaciones, productos y servicios producidos en el marco del Convenio.

Por motivos eminentemente logísticos, la evaluación comenzó con entrevistas a informantes clave con sede en Bogotá (OTC, ECHO, asistencias técnicas contratadas) antes de la puesta en común del enfoque de la evaluación con el equipo técnico en terreno del MPDL y contrapartes locales. Para la organización de la agenda y selección de las comunidades y grupos beneficiarios a visitar, tuvieron que prevalecer criterios logísticos y en algunos casos adaptarse a la programación de algunas actividades de ejecución del Convenio por parte de los equipos técnicos en terreno en cada zona de intervención. El número y dispersión de las comunidades de intervención, los protocolos de seguridad, y el tiempo requerido para acceder a las comunidades, en la mayoría de los casos a varias horas de camino de las sedes en terreno, así lo aconsejaron. Por otra parte, esto permitió la observación directa del trabajo de los equipos en terreno de los diversos componentes en algunas comunidades (talleres psicosociales, organizativos, legales, trabajo con los Colectivos de Comunicaciones...) lo que enriqueció la percepción que el evaluador tuvo sobre el desempeño de los equipos, la participación de los beneficiarios, y las metodologías implementadas. Finalmente se pudo visitar a beneficiarios de 8 comunidades diferentes en las dos zonas de intervención de las 20 comunidades en que se desarrolla la intervención, una de ellas con componente de Ayuda Humanitaria. Todos los componentes transversales de las diferentes acciones del Convenio quedaron así contemplados en las actividades evaluativas.

1.6. Limitaciones de la evaluación

La evaluación ha tenido en su desarrollo ciertas limitaciones en el trabajo de campo por el elevado número de comunidades comprendidas en el Convenio y su dispersión geográfica. Se trata de un convenio ejecutado en dos zonas distintas y distantes entre sí, cuyas comunidades se encuentran en ocasiones a largas distancias que requieren mucho tiempo para recorrerlas, y en las que por el protocolo de seguridad del MPDL, el tiempo en las mismas queda limitado por la necesidad de regresar a la base antes de que caiga la noche.

En todas las comunidades, dada la integralidad del Convenio implementado a través de los diferentes componentes transversales, los beneficiarios lo eran de varios componentes y acciones a la vez y muy numerosos, lo que en ocasiones ha limitado la utilización de grupos focales con beneficiarios por componente como estaba previsto inicialmente, siendo sustituidos por técnicas de entrevistas semiestructuradas grupales, donde se trabajaron los diferentes componentes de forma simultánea con un mismo grupo de beneficiarios.

No ha sido objetivo de esta evaluación analizar en profundidad las causas de la elevada rotación de personal del MPDL, tanto expatriado como local, adscrito al Convenio. Por un lado, porque no se estableció así en los TdR; y por otro, porque no hemos tenido posibilidad

de acceder al personal que ya no trabajaba en el Convenio. Las recomendaciones en este apartado se dirigen a la necesidad de reflexión y análisis interno por parte del MPDL para determinar posibles mecanismos de corrección en el futuro.

No obstante, se ha podido completar la recogida de información necesaria para la correcta realización de la evaluación gracias al apoyo, facilidades y dedicación tanto del personal expatriado de MPDL y sus equipos técnicos locales, como del personal técnico y directivo de las contrapartes locales.

La utilidad de la evaluación para la planificación de la última PAC queda limitada por el momento de su realización, en el que ésta ya ha sido realizada y se encontraba a punto de iniciar su ejecución. Es por ello que parte de las recomendaciones tendrán una utilidad más operativa con vistas a la formulación y posible ejecución de una segunda fase del presente Convenio.

2. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES INCLUIDAS EN EL CONVENIO.

2.1. Consideraciones previas

La fecha de inicio de ejecución efectiva de las acciones del Convenio es el 15/04/08, con lo que al tener una duración prevista de 3 años, su fecha de finalización será el 15/04/11. De esta manera, las dos primeras PAC ejecutadas hasta el momento de la realización de la evaluación, comprenden los dos primeros años de ejecución efectiva del Convenio, del 15/04/08 al 15/04/09 y del 15/04/09 al 15/04/10 respectivamente.

En primer lugar, al ser un Convenio de tres años de duración, el periodo objeto de la evaluación intermedia debería comprender la PAC 1 y la mitad de la PAC 2, esto es, el periodo de ejecución comprendido entre el 15/04/08 y el 15/10/09, los 18 primeros meses de ejecución. Consideramos sin embargo que, a efectos operativos y por coherencia con el momento en que se han realizado las actividades evaluativas en terreno, resulta más razonable que el periodo objeto de evaluación comprenda las dos primeras PAC en su totalidad. Varias razones apoyan esta decisión metodológica:

- Los mecanismos de seguimiento del Convenio y de cada acción, y la sistematización de datos e indicadores, tratamiento de la información generada por el Convenio y fuentes de verificación se consolidan en los informes anuales de seguimiento rendidos por el MPDL a la finalización de cada PAC, por lo que éstos son más accesibles y fiables a la finalización del año 2.
- La naturaleza de la intervención, con procesos a largo plazo para la recuperación psicosocial de víctimas, fortalecimiento organizativo, recuperación de la confianza y la seguridad en las comunidades, formación en derechos, exigencia y acceso efectivo a los mismos, recuperación de la memoria histórica, requieren periodos de ejecución más largos para detectar efectos y cambios actitudinales provocados por la intervención, que desemboquen en un efectivo acceso a derechos de restablecimiento y reparación. Dado que las fases iniciales de arranque del Convenio, conformación de equipos y metodologías de intervención, levantamiento de Línea de Base y diagnósticos participativos, consumieron buena parte de la PAC 1, es a lo largo de la PAC 2 cuando el

Convenio alcanza un ritmo de ejecución efectiva de las diferentes acciones más consolidado.

- No tiene mucho sentido analizar la información y los hallazgos obtenidos en el momento de la realización de la evaluación en terreno, desde una perspectiva temporal de seis meses antes. Las percepciones de los diferentes actores, el grado de satisfacción de los beneficiarios, el desempeño y la conformación de los equipos técnicos en terreno, el estadio de avance de los diferentes procesos puestos en marcha en cada componente, responden a la realidad del momento de la evaluación, abril de 2010, y no a la situación que hubiéramos podido encontrar en octubre 2009.

Una segunda consideración, es la relativa al enfoque de la intervención y la naturaleza del Convenio. Como ya hemos mencionado con anterioridad, la lógica de la intervención se comprende mejor desde una perspectiva de desarrollo transversal de una serie de componentes (psicosocial, organizativo, productivo, legal, ayuda humanitaria y de recuperación de la memoria y visibilidad de las víctimas), que son comunes a todas las acciones, y colaboran de forma integral a la consecución de los respectivos OE y al Objetivo general de desarrollo contemplado en el Convenio. Así es como lo entienden y manejan los equipos técnicos que ejecutan el Convenio en terreno, y así es como lo perciben los beneficiarios. Es por eso que la evaluación va a respetar ese enfoque de intervención en el análisis del Convenio en su conjunto, por componentes transversales, aunque el diseño de la matriz de planificación del Convenio y de las diferentes PAC refleje una lógica de intervención por acciones. En el análisis del grado de alcance de los resultados obtenidos hasta el momento dentro del criterio de eficacia, la evaluación se regirá por la matriz de planificación del Convenio, acción por acción, y en función de los indicadores de alcance de resultados y objetivos contemplados en la misma.

2.2.1 Caracterización Acción 1

Nombre de la Acción:	Proteger a la población civil en riesgo de los efectos del conflicto violento interno.
Entidad ejecutora:	MPDL y Campaña Colombiana contra Minas - CCCM
Asistencias técnicas:	Universidad Javeriana y De Justicia

Sector de actividad:	CAD 152: Prevención y resolución de conflictos, paz y seguridad		
Colectivo Beneficiario:	Población desplazada, reasentada o resistente, víctima de la violencia. Población indígena.		
Nº Beneficiarios Directos previstos PAC 1 y 2:	469 familias por PAC	Nº Beneficiarios Indirectos:	360 familias

Breve resumen de la Acción 1

Esta Acción está dirigida a comunidades localizadas en áreas de alta conflictividad y en situación de riesgo, tratando de mitigar los efectos de la violencia entre la población. La acción contempla dos ejes de intervención: el diseño de un modelo participativo de análisis de las variables de riesgo, con el objetivo de influir sobre reducción de estas, potenciando las alternativas de resistencia a la violencia y desarrollar mecanismos de autoprotección; y por otro lado, fortalecer factores de protección mediante la capacitación en reducción del riesgo de MAP y MUSE, la asistencia psicosocial a las

comunidades, el fortalecimiento organizativo y la formación y asistencia en derechos protectores. Las comunidades de las 2 regiones de intervención se seleccionan cada año, durante los primeros 2 años del convenio.

2.2.2 Caracterización Acción 2

Nombre de la Acción:	Proveer de Ayuda Humanitaria a poblaciones afectadas por el conflicto violento interno enfocada a la satisfacción de necesidades básicas.		
Entidad ejecutora:	MPDL		
Asistencias técnicas:	Ninguna		
Sector de actividad:	CAD 140: Abastecimiento de Agua y Saneamiento CAD 720: Ayudas de emergencia CAD 730: Ayuda a la reconstrucción y rehabilitación		
Colectivo Beneficiario:	Población desplazada víctima de la violencia.		
Nº Beneficiarios Directos previstos PAC 1 y 2:	260 familias	Nº Beneficiarios Indirectos:	100 familias

Breve resumen de la Acción 2

Esta Acción está dirigida a víctimas directas de la violencia provocada por el conflicto armado, que presentan necesidades básicas insatisfechas y requieren asistencia inmediata desde una lógica de intervención de ayuda humanitaria. Contempla actividades destinadas a mejorar la seguridad alimentaria, las condiciones de hábitat, el acceso al agua, y la eliminación de excretas. Esta acción se desarrolla en comunidades de las 2 zonas de intervención, seleccionadas cada año según las dinámicas del conflicto y las necesidades de ayuda humanitaria, y que no coinciden con las comunidades donde se interviene con el resto del Convenio. Durante las dos primeras PAC se han abordado actividades de seguridad alimentaria, saneamiento básico y acceso al agua. El componente de mejora de las condiciones de hábitat no se ha abordado hasta el momento.

2.2.3 Caracterización Acción 3

Nombre de la Acción:	Promover el restablecimiento de las víctimas del conflicto violento interno.		
Entidad ejecutora:	MPDL , CDS, CCMM.		
Asistencias técnicas:	Universidad Javeriana y De Justicia		
Sector de actividad:	CAD 150: Gobierno y Sociedad Civil CAD 152: Prevención y resolución de conflictos, paz y seguridad CAD 311: Agricultura		
Colectivo Beneficiario:	Población desplazada, reasentada o resistente, víctima de la violencia.		

Nº Beneficiarios Directos previstos para el total del convenio:	952 familias	Nº Beneficiarios Indirectos:	20.278 personas
--	--------------	-------------------------------------	-----------------

Breve resumen de la Acción 3

La acción de restablecimiento contempla tres ejes de actuación: por un lado, se dirige a la recuperación de condiciones de vida dignas de la población afectada por el conflicto a través del conocimiento y ejercicio de derechos de restablecimiento, mediante la formación y el acompañamiento legal de las víctimas. Se trata de promover el acceso individual y colectivo de las víctimas a los derechos contemplados en la legislación colombiana para la recuperación de condiciones de vida dignas, pasada la fase de emergencia.

Por otro lado, la acción contempla actividades productivas dirigidas a reforzar la seguridad alimentaria de las familias y la generación de excedentes que permitan generar ingresos para apoyar la satisfacción de algunas de sus necesidades básicas.

Por último, se desarrollan actividades destinadas a reconstruir el tejido social en las comunidades y el fortalecimiento de las estructuras organizativas de las mismas. A través de procesos de comunicación para el cambio social, se trata de fortalecer la organización social en las regiones de intervención y generar proyectos colectivos.

Esta acción se está desarrollando en 5 comunidades en la región de Sierra Nevada/Frontera Venezolana y 15 comunidades de la región de Montes de María.

2.2.4 Caracterización Acción 4

Nombre de la Acción:	Acompañar y promover los procesos de reparación de las víctimas del conflicto violento interno.
Entidad ejecutora:	MPDL y CCMM.
Asistencias técnicas:	Universidad Javeriana y De Justicia

Sector de actividad:	CAD 150: Gobierno y Sociedad Civil CAD 152: Prevención y resolución de conflictos, paz y seguridad		
Colectivo Beneficiario:	Población desplazada, reasentada o resistente, víctima de la violencia.		
Nº Beneficiarios Directos previstos para el total del convenio:	952 familias	Nº Beneficiarios Indirectos:	20.278 personas

Breve resumen de la Acción 4

La acción de reparación se dirige fundamentalmente al acceso de las víctimas a los procesos de verdad, justicia y reparación desarrollados dentro del ordenamiento jurídico colombiano, en su mayor parte vinculados a la Ley 975 de Justicia y Paz. Para ello se desarrollan actividades de información y sensibilización de las comunidades víctimas del conflicto sobre los procesos de reparación contemplados en la ley, monitoreo y

acompañamiento a las comunidades en los procesos de reparación que se puedan dar en la zona, y propuestas para la formulación de políticas públicas de reparación efectivas. Todo ello se acompaña del componente psicosocial, mediante la formación de multiplicadores psicosociales, terapeutas sociales y conformación de grupos de autoayuda.

De forma complementaria se apoyarán procesos de reconstrucción de historias locales y recuperación de la memoria de comunidades afectadas por el conflicto. Esta acción se ejecuta en 5 comunidades en la región de Sierra Nevada/Frontera Venezolana y 15 comunidades de la región de Montes de María.

2.2.5 Caracterización Acción 5

Nombre de la Acción:	Visualizar las víctimas del conflicto colombiano entre la sociedad civil colombiana y española.		
Entidad ejecutora:	MPDL y CCMM.		
Asistencias técnicas:	Universidad Javeriana y De Justicia		
Sector de actividad:	CAD 150: Gobierno y Sociedad Civil CAD 152: Prevención y resolución de conflictos, paz y seguridad CAD 998: Fomento de la sensibilización al desarrollo		
Colectivo Beneficiario:	Conjunto de la población.		
Nº Beneficiarios Directos previstos para el total del convenio:	6.000 personas	Nº Beneficiarios Indirectos:	10.000 personas

Breve resumen de la Acción 5

Acción de sensibilización e información dirigida a la opinión pública de Colombia y España, para difundir la realidad del conflicto colombiano y sus consecuencias mediante la creación de espacios y herramientas de difusión e información, con el fin de visibilizar las víctimas del conflicto y difundir información con relación al acceso a derechos de la población civil afectada por el conflicto colombiano. En España, se trabajará principalmente con personas vinculadas con el mundo del derecho, se vinculará a jóvenes españoles con jóvenes beneficiarios del Convenio y se formará a universitarios de periodismo en España para promover en el futuro una información periodística de calidad en el tema del acceso a los derechos de las víctimas. Un boletín online, un ciclo de cine, un espacio en la web son herramientas que apoyarán esta acción.

3. ANÁLISIS DEL CONVENIO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS DIMENSIONES DE EVALUACIÓN

3.1. Diseño del Convenio

La **identificación** y diseño del Convenio se realizó de forma conjunta por parte del personal expatriado y local del MPDL en Colombia, con la participación directa de cada una de las dos contrapartes locales y de la asistencia técnica de la Universidad Javeriana. Se ha podido constatar este trabajo conjunto en la identificación del Convenio, con visitas de los equipos técnicos de los diferentes actores intervinientes a las comunidades. Se establecieron mecanismos de participación con los beneficiarios directos, mediante reuniones, talleres participativos y entrevistas con los mismos, previos a la elaboración de los árboles de problemas y objetivos, y para la selección de la alternativa de intervención propuesta, aplicando herramientas metodológicas diseñadas por la Universidad Javeriana. En general hemos podido constatar en nuestras entrevistas con beneficiarios y contrapartes locales su participación en la identificación y formulación del Convenio, y hemos podido tener acceso a los documentos más relevantes de la fase de identificación.

Una vez realizado el trabajo de identificación, el peso de la formulación del conjunto del Convenio recayó en el MPDL. El CDS centró su trabajo de formulación en el componente productivo de la Acción 3, y el CCMM en el componente de recuperación de la memoria y comunicación para el cambio social de las acciones 3 y 4. Los componentes de Ayuda Humanitaria, psicosocial, organizativo, legal y de visibilidad fueron formulados por el MPDL.

En relación con la **selección de las comunidades** de intervención, tanto el MPDL como las dos contrapartes locales tuvieron que negociar que comunidades incluir en el Convenio. Cada entidad ejecutora trató de que se incluyeran comunidades en las que habían trabajado previamente. Este proceso de negociación fue un factor determinante para la amplitud de la cobertura geográfica del Convenio. Por un lado, se incluyeron un número muy elevado de comunidades de intervención con el fin de dar continuidad al trabajo previo en las mismas de las tres entidades ejecutoras; y en segundo lugar, el trabajo previo del MPDL con intervenciones de ayuda humanitaria en la zona del Cesar, hizo que se incluyeran cinco comunidades en esta zona, muy distante de la zona de Montes de María, y en la que el CDS y el CCMM no habían trabajado con anterioridad ni tenían presencia institucional en la zona. CDS y CCMM vieron esto como una oportunidad para extender su accionar a ese departamento.

La **formulación del convenio** se adapta a la metodología de intervención de la Cooperación Española basada en el Enfoque del Marco Lógico (EML) como instrumento de planificación y posterior seguimiento de las acciones a desarrollar. El diseño del Convenio contiene una matriz general que recoge un Objetivo General de desarrollo y cinco Objetivos Específicos, que responden a las cinco acciones a ejecutar: protección, ayuda humanitaria, restablecimiento, reparación y visibilidad de las víctimas. Esta matriz general del Convenio se desarrolla en matrices de planificación en cada PAC, donde se establecen los resultados e indicadores a alcanzar durante cada planificación anual.

La formulación de los objetivos específicos y de los resultados asociados a cada uno de ellos son enunciados de forma que se comprende bien aquello que se quiere lograr. La formulación de las actividades muestra los insumos y recursos necesarios para su realización, y hemos podido observar que se manejaban presupuestos por actividad sobre el terreno. En cambio, los indicadores previstos en la formulación no cumplen en muchos casos con el requisito de Calidad, Cantidad y Temporalidad que deben tener los mismos. Algunos de ellos no han servido para medir el grado de alcance de los procesos que se han implementado y se ha echado en falta un mayor número de indicadores cualitativos capaces de medir esos procesos. Un buen número de indicadores responden más al concepto de actividad realizada o producto obtenido que a medir el alcance del resultado al que se asocian, es decir, a medir el efecto que la intervención está teniendo en la población meta.

Las fuentes de verificación planteadas permiten la comprobación de los indicadores, habiendo podido comprobar la existencia de todas aquellas que hemos querido solicitar en el transcurso de nuestra visita al terreno y en la fase de gabinete. Todas las entidades visitadas durante el trabajo de campo contaban con las FV establecidas, ordenadas y accesibles.

Hay varios aspectos que conviene destacar en cuanto al diseño de la intervención:

La formulación y ejecución del presente Convenio supone un nuevo enfoque en la estrategia de intervención del MPDL en Colombia, hasta ahora centrada en la ejecución directa, sin participación de contrapartes locales, de acciones de ayuda humanitaria con población desplazada. Por primera vez se trabaja con contrapartes locales coejecutoras y con una lógica de intervención de desarrollo a medio-largo plazo en las comunidades donde se interviene. Más allá de la atención a población desplazada con ayuda humanitaria de emergencia y post emergencia, se apuesta por una intervención integral de desarrollo de las comunidades que promuevan las condiciones necesarias que desemboquen en la protección de las mismas y el efectivo acceso a derechos de restablecimiento y reparación contemplados en el ordenamiento jurídico colombiano.

Desde esta perspectiva, el diseño de la **matriz de planificación** del Convenio se construye de forma que permita que durante su ejecución se vaya ajustando y adaptando la metodología de intervención a la realidad de las comunidades y a la nueva estrategia en construcción del MPDL.

Como ya hemos explicado con anterioridad, esto supone que el diseño del Convenio definido en la matriz de planificación, no refleja todo el alcance de la intervención que se está desarrollando en la práctica. La lógica vertical de intervención por acciones resulta insuficiente para entender la integralidad de la intervención mediante la puesta en marcha de componentes transversales a todas las acciones. Un diseño de la intervención por componentes (psicosocial, organizativo, productivo, legal...) hubiera sido más adecuado para reflejar los procesos y la metodología de intervención que en la realidad se están llevando a cabo para alcanzar los OE de protección, restablecimiento, reparación y visibilidad contemplados.

En segundo lugar, en el momento del diseño de la intervención se incluyó dentro del Convenio una acción de ayuda humanitaria (Acción 2 y resultados 3, 4 y 5 de la Acción 1), que se desarrolla en comunidades distintas a las del resto de las acciones y que

responde a una lógica de intervención y a unos tiempos de ejecución propios de la ayuda humanitaria, muy diferentes al enfoque de desarrollo y acceso a derechos que contempla el Convenio, y al perfil de los equipos técnicos adecuados para llevarlas a cabo. La inclusión de esta acción 2 en el marco del Convenio respondía a la estrategia de intervención desarrollada hasta ahora por el MPDL en Colombia, y se ha podido constatar a posteriori, que hubiera sido más adecuado su ejecución por un equipo técnico independiente al que ha ejecutado el resto de las acciones del Convenio, que facilitara la ejecución de la misma con los ritmos y tiempos requeridos por la naturaleza de la misma. El desarrollo conjunto y por los mismos equipos de dos lógicas de intervención en el marco del Convenio tan diferentes, en comunidades distintas y con distinto perfil de beneficiario, ha dificultado, sobretudo en la PAC 2, el alcance de resultados de la Acción de Ayuda Humanitaria. La identificación de comunidades y beneficiarios que respondieran a los criterios de selección y al perfil exigido por ECHO como principal financiador de esta Acción durante las PAC 1 y 2, ha fomentado la dispersión geográfica de las comunidades de intervención. Cada vez había que actuar en más veredas dispersas y más distantes de la zona de Montes de María y del centro de gestión del Convenio en Cartagena de Indias para alcanzar la cobertura de beneficiarios prevista en la Acción 2.

No podemos afirmar categóricamente que en el futuro no haya que abordar intervenciones de Ayuda Humanitaria en el marco del Convenio, y la evolución del conflicto en la zona podría hacerlas necesarias, pero si consideramos recomendable que se cuente con un equipo independiente para su ejecución, que permita abordar las dos lógicas de intervención con mayor autonomía, ajustándose a los tiempos y planificación de actividades requeridas por cada una de ellas.

En tercer lugar, el **cronograma de ejecución** del Convenio no tuvo en cuenta adecuadamente los tiempos requeridos para el desarrollo de los procesos contemplados en cada acción y/o componente, así como que no todas las comunidades se encontraban en un mismo estadio de desarrollo en su situación psicosocial, organizativa y de contexto para abordar los diferentes componentes y acciones a un mismo tiempo y con la misma intensidad. Es por ello que los tiempos de ejecución previstos en el diseño de la matriz del Convenio no siempre han podido ser cumplidos, y la intervención ha tenido que ajustarse en su ejecución práctica a un cronograma diferente.

Aunque al analizar los criterios de eficiencia y eficacia desde la perspectiva de planeación temporal de la matriz del Convenio se constata que no todas las actividades previstas han podido ser ejecutadas, ni todos los resultados se han alcanzado según lo previsto, se puede considerar que la adopción de una metodología de intervención por componentes transversales más que de ejecución por acciones ha sido un gran acierto de los equipos gestores. De la misma forma ha sido una decisión correcta el ajustar el desarrollo de los distintos procesos implementados al ritmo requerido por las comunidades y a la dispar situación de partida de las mismas, sin iniciar procesos y ejecutar actividades previstas en el cronograma y la matriz de planificación antes de que las comunidades, los beneficiarios y los procesos previos implementados tuvieran las condiciones básicas necesarias para ello.

3.2. Estructura

En relación con los diferentes actores que intervienen de forma protagónica en el desarrollo del Convenio, se puede afirmar en líneas generales, que sus capacidades, experiencia previa, vinculación con los beneficiarios y presencia en el territorio son los adecuados para la ejecución de la intervención planteada.

En el caso del **MPDL**, tiene una amplia trayectoria de más de diez años en el trabajo con población desplazada desde un enfoque de ayuda humanitaria de emergencia y post emergencia en las comunidades de intervención. Es una entidad con presencia en el territorio y vinculación previa con los beneficiarios de gran parte de las comunidades incluidas en el Convenio. Aunque con la ejecución del Convenio aborda una nueva estrategia de intervención, que supera la lógica de la ayuda humanitaria para abordar procesos más consolidados de desarrollo y acceso efectivo a derechos de restablecimiento y reparación de la población desplazada y víctima del conflicto armado con la que trabaja, el enfoque de derechos, de apoyo psicosocial y de fortalecimiento organizativo del tejido social ya estaba presente en su trabajo de ayuda humanitaria. Ha sabido fortalecer sus capacidades en éstos ámbitos mediante la contratación de un equipo técnico adecuado, asistencias técnicas que apoyen y asesoren la ejecución del Convenio y acompañarse de las contrapartes locales idóneas para afrontar los componentes productivos y de recuperación de la memoria y comunicación para el cambio social.

En el caso de las contrapartes locales, CDS y CCMM, ambas instituciones son referentes en la ejecución de intervenciones en los componentes que abordan en el marco del Convenio.

El **CDS** es una institución de prestigio en la zona de Montes de María, desarrollando una estrategia de intervención a largo plazo desde 1992 en las comunidades de la zona mediante la puesta en marcha de iniciativas productivas, fundamentalmente agropecuarias y acuícolas. Para ello trabajan el componente organizativo para la producción en las comunidades, fortaleciendo y consolidando organizaciones de productores; la capacitación y formación para la producción; la diversificación de sistemas productivos basados en el respeto a los recursos naturales; fortalecimiento de redes de productores; y la asistencia técnica y económica para la producción y la comercialización. Esto se engloba en el Programa técnico productivo, que a su vez se divide en 5 subprogramas: agrícola, pecuario, piscícola, de transformación y valor agregado y empresarial. De forma paralela trabajan otro eje denominado Programa Social, para el trabajo con organizaciones campesinas para la incidencia social y política, que se articula en varios subprogramas: organizativo, DDHH y participación ciudadana, mujer rural, dinamización juvenil y atención psicosocial. Han trabajado con más de 60 organizaciones de productores en ocho municipios de Bolívar. Con el Convenio inician el trabajo en dos municipios de Cesar, trabajando el componente productivo del Convenio en doce comunidades incluyendo las de Montes de María. Siempre han contemplado en sus intervenciones un enfoque de acceso a derechos, especialmente el derecho a la tierra, factor determinante para los procesos productivos en la zona. En el marco del Convenio fortalece sus capacidades en este componente mediante la puesta en marcha de una escuela de ciudadanía.

El **CCMM** es una organización creada por un grupo de comunicadores sociales, maestros y líderes comunitarios en El Carmen de Bolívar en 1994. El Colectivo de Comunicaciones maneja una propuesta pedagógica y de movilización social dirigida fundamentalmente a jóvenes de los Montes de María, que comprende el desarrollo de procesos participativos a través de modos alternativos de comunicación, dinámicas sociales y comunicación para el desarrollo y el cambio social. Desarrollan fundamentalmente los componentes de recuperación de la memoria, visibilidad de las víctimas y comunicación para el cambio social contemplados en las Acciones 3, 4 y 5 del Convenio, pero su trabajo tiene una incidencia importante también en la recuperación psicosocial de las víctimas y las comunidades y en el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias. La comunicación para la superación del conflicto, para vencer el miedo y el silencio impuesto como modelo de supervivencia y autoprotección de las comunidades que han sufrido el conflicto armado. Trabajan una red de comunicadores sociales y comunitarios en 20 municipios de Bolívar, manejando alianzas con defensorías del pueblo y personeros municipales, aunque igual que en el caso del CDS, es la primera vez que inician el trabajo en el Dpto. del Cesar. Están reconocidos como una de las cinco buenas prácticas para la superación del conflicto mediante herramientas de comunicación social por el PNUD.

Las **asistencias técnicas** contratadas en el marco del Convenio para ofrecer asesoría y asistencia técnica a los equipos técnicos en terreno y para desarrollar el componente investigativo (Universidad Javeriana, centrada en apoyo metodológico, organización comunitaria, formación de líderes, investigación y desarrollo rural; y De Justicia centrada en el componente legal y de acceso a derechos) han resultado eficaces y de gran utilidad en el apoyo metodológico durante el proceso de identificación, diagnósticos rurales participativos, levantamiento de la Línea de base, en la formación del personal técnico del Convenio y de los líderes comunitarios. Ambas son dos instituciones de gran prestigio académico y profesional en el ámbito de intervención del Convenio, que cuentan con las capacidades y los insumos necesarios para desarrollar los compromisos adquiridos. La aplicabilidad práctica de los resultados de las investigaciones y del Modelo de Prevención adaptable a las comunidades elaborado por la Universidad Javeriana es pronto para poderlo valorar en su justa medida y habrá que hacerlo a la finalización del Convenio. Sin embargo, consideramos que se podía haber aprovechado mejor por parte de las contrapartes locales y los equipos técnicos en terreno la asesoría permanente por parte de ambas instituciones en el trabajo diario en las comunidades que éstas desarrollan. La distancia geográfica de ambas instituciones (sitadas en Bogotá) con las zonas de intervención del Convenio y la rotación de personal en los equipos técnicos del MPDL han podido limitar una mayor demanda de dicha asesoría permanente por parte de los equipos en terreno y las OLs.

La CCCM, se ha encargado de la ejecución de las actividades previstas en el R4 del OE1 (Acción 1 de Protección), por la que han implementado una estrategia comunitaria en Educación en Riesgo de Minas en aquellas comunidades donde se ha desarrollado la Acción 2 de Ayuda Humanitaria. Se trata de una entidad especializada en el sector de intervención, con metodologías didácticas contrastadas y buenos materiales, que ha resultado adecuada para responder a los requerimientos de intervención. Ha contado en todo momento con personal permanente para la ejecución de su cometido en las zonas de intervención.

Tanto el MPDL, que es la institución que lleva el peso de la ejecución del Convenio por el número de acciones y componentes en los que interviene de manera directa, como las dos contrapartes locales, CDS y CCMM, cuentan con excelentes **equipos técnicos en terreno**, con la adecuada cualificación profesional, enfoque comunitario de su trabajo, compromiso personal, alta motivación e implicación con los beneficiarios. El MPDL ha reforzado los equipos en aquellos componentes o zonas que lo han requerido, así como ha contado con bases en cada una de las zonas de intervención: en San Juan Nepomuceno (Departamento de Bolívar), para atender la zona de Montes de María; una base en Valledupar (Departamento del Cesar), para atender la zona de Frontera Venezolana/Sierra Nevada; y en el caso de la Ayuda Humanitaria, una base en Curimaní durante la PAC 2, por la gran distancia a las comunidades beneficiarias de ese componente con la base de Valledupar. A pesar de la dispersión geográfica del Convenio y la distancia a las comunidades, esto le ha permitido contar con equipos técnicos en terreno en cada una de las zonas de intervención para prestar la debida asistencia y seguimiento a las diferentes comunidades.

Destaca la idoneidad de las dos contrapartes locales identificadas y seleccionadas para la ejecución del Convenio, desde la perspectiva de sus capacidades técnicas, de su experiencia previa, de su presencia en el territorio y del alineamiento del Convenio con sus estrategias institucionales de intervención. En el caso de las dos contrapartes locales, éstas no han dispuesto de sede ni equipos técnicos permanentes en el Departamento del Cesar, lo que ha dificultado su presencia continuada en el terreno para ofrecer el debido acompañamiento y seguimiento a sus intervenciones en esas comunidades.

Por el contrario se ha constatado una muy elevada **rotación de personal**⁹, tanto del personal expatriado como del personal local del MPDL vinculado al Convenio, que ha impedido, en ocasiones, la necesaria continuidad de los equipos en terreno para el mejor desarrollo de la intervención. Se han tomado medidas encaminadas a garantizar la consolidación y continuidad de los equipos en terreno, y en el momento de la visita se ha constatado que se cuenta con un equipo técnico completo y adecuado, pero todavía es pronto para conocer la efectiva consolidación del personal local. Si bien es cierto que, por una parte la elevada rotación de personal local se ha debido a elementos de contexto (dificultad para encontrar los perfiles adecuados en la zona de intervención; perfil “litigante” y “urbano” de los profesionales del derecho, con poca vocación y experiencia para el trabajo comunitario y de formación en derechos; condiciones de vida aislada en el terreno; situaciones de riesgo implícitas en el trabajo de restablecimiento de derechos, etc.), y por la otra, no era una necesidad de información definida en los TdR el analizar con detalle otros motivos o circunstancias que puedan haber influido de forma determinante en la rotación de personal, la naturaleza de la intervención hace que dicha rotación haya sido especialmente sensible para el desarrollo del trabajo en las comunidades.

Los efectos de esta rotación de personal los desarrollaremos con más detalle en el análisis de la dimensión de proceso, y en la evaluación de los criterios de eficacia y eficiencia, pero los datos mostrados en los siguientes cuadros son significativos:

⁹ Ver Anexo Relación de personal del MPDL durante la ejecución del Convenio

Bajas de personal durante la PAC 1 y 2 por componente

Periodo	Todos los equipos	Equipo psicosocial	Equipo legal	Equipo Ayuda Humanitaria	Equipo administrativo	Personal Expatriado
PAC 1	5	0	1	2	1	1
PAC 2	10	2	4	0	2	2
Total PAC 1 y 2	15	2	5	2	3	3

Media de permanencia del personal del Convenio

Permanencia sobre 24 meses posibles	Todos los equipos	Equipo psicosocial	Equipo legal	Equipo Ayuda Humanitaria	Equipo administrativo	Personal Expatriado
Media en meses	12,6	12,1	8,4	9,3	15,3	12,8

Por último, reiterar que el MPDL ha abordado un nuevo enfoque en su **estrategia de intervención en Colombia** con la ejecución del presente Convenio. Ésta ha superado la lógica de intervención a corto plazo propia de la ayuda humanitaria de emergencia y post emergencia, para asumir una estrategia de intervención a medio largo plazo con una lógica de desarrollo que desemboque en última instancia en la creación de las condiciones básicas necesarias para que las comunidades puedan realizar la gestión efectiva y el acceso a derechos de restablecimiento y reparación. Este nuevo enfoque en la estrategia de intervención no estaba claramente definido antes de iniciar la ejecución del Convenio, sino que se ha definido y concretado en la medida que éste se ha ido ejecutando. Si bien es cierto que los equipos gestores del MPDL cuentan ya con una estrategia de intervención para la ejecución del presente Convenio, creemos que sería recomendable que ésta quede plasmada en la elaboración de una estrategia institucional del MPDL para Colombia a largo plazo, que establezca las líneas maestras de su intervención para los próximos años. Muchas de las comunidades se encuentran en situación tras dos años de ejecución, de un abordaje más intenso de la gestión efectiva y acceso a derechos de restablecimiento y reparación, como tiene previsto intensificar el MPDL en la PAC 3.

Otro elemento estructural que afecta a los procesos y resultados alcanzados es la **cobertura geográfica del Convenio**: elevado número de comunidades, su dispersión geográfica y su división en dos zonas de intervención muy alejadas entre sí. Ha exigido un elevado número de personal para cubrir las zonas, tiempos y costes de transporte, exigencias de coordinación entre equipos, entre otros. Aunque cada comunidad tiene su propio proceso, estadio organizativo, nivel de incidencia del conflicto y su propio contexto, la zona de Montes de María por lo general, lleva un mayor recorrido como zona de rehabilitación y consolidación del estado, de aplicación de la política de seguridad democrática, una mayor presencia institucional de OOII, ONGD y Estado que la zona de la Serranía del Perijá. Uno de los grandes logros del Convenio ha sido su

capacidad para adaptar las intervenciones a los tiempos y realidades de cada comunidad, a sus capacidades para abordar los procesos que se planteaban en el momento oportuno: no todos los componentes se desarrollan con la misma intensidad y en los mismos tiempos en el conjunto de las comunidades.

3.3. Proceso

Como ya hemos indicado con anterioridad en el apartado de “Consideraciones previas”, “Descripción del Convenio” y en el análisis del “Diseño”, la **metodología de intervención** que se ha utilizado en la práctica por parte de los equipos técnicos en terreno y los gestores del Convenio, ha sido la de desarrollar el Convenio desde una lógica de implementación de componentes transversales más que de ejecución del Convenio por Acciones. Esto se ha debido, a que en la práctica, la mayoría de los componentes son comunes a varias acciones, se presentan con mayor o menor intensidad en prácticamente todas las acciones, como es el caso del componente psicosocial, organizativo y legal, todos ellos de forma sinérgica y complementaria, colaboran a la consecución de los diferentes OE que persiguen las acciones y al OG de desarrollo establecido en el Convenio.

Por lo tanto, en la práctica, se ha podido constatar en la visita al terreno, que este enfoque en la ejecución del Convenio por componentes transversales a todas las acciones, es el adoptado por los equipos técnicos de los distintos actores intervinientes, dotando de una mayor integralidad al conjunto de la intervención. También se ha podido constatar que los beneficiarios entienden la intervención por componentes, y no por acciones, asumiendo el enfoque integral de la intervención como un todo dirigido a la consecución del Objetivo general planteado. De una forma gráfica, se podría expresar en el siguiente cuadro, como los diferentes componentes tienen presencia en las diferentes acciones:

	Acción 1 Protección	Acción 2 Ayuda Humanitaria	Acción 3 Restablecimiento	Acción 4 Reparación	Acción 5 Visibilidad y sensibilización
Componente Psicosocial					
Componente Organizativo					
Componente Legal					
Componente Recuperación de la memoria y visibilidad de las víctimas					
Componente de Ayuda Humanitaria					
Componente Investigación					

La acción 5 se nutre de los insumos producidos por todas las acciones y componentes para dar visibilidad a las víctimas, ofrecer información de calidad sobre los efectos del conflicto en Colombia y sensibilizar a la opinión pública en ambos países.

Este enfoque metodológico en la ejecución del Convenio se ha podido constatar como un gran acierto, y existe unanimidad de todos los actores intervinientes y sus equipos técnicos en que ha sido el enfoque adecuado para la implementación de todas las acciones. Además ha fortalecido el carácter integral de la intervención y la cohesión entre todos los componentes y acciones desarrolladas, así como entre los equipos técnicos en terreno.

El MPDL ejecuta de forma directa los **componentes psicosocial, organizativo, legal** y de visibilidad, contemplados en mayor o menor medida en todas las acciones, y la acción de ayuda humanitaria, en la que también se trabajan los componentes psicosociales, organizativos y legales a través de la Acción 1; el CDS ejecutaría de forma directa el componente productivo y parte del organizativo, contemplado de forma principal en la Acción 3; y el CCMM ejecutaría de forma directa el componente de recuperación de la memoria y comunicación social para el cambio, y de visibilidad, contemplados fundamentalmente en las Acciones 3, 4 y 5. El componente de investigación recaería fundamentalmente en las dos asistencias técnicas contratadas: la Universidad Pontificia Javeriana y DeJusticia, independientemente de su labor de formación (tanto a equipos técnicos como a líderes beneficiarios) y asesoría permanente a los equipos técnicos en terreno del Convenio en el desarrollo de todas las acciones. La Campaña Colombiana Contra Minas – CCCM a través de una asistencia técnica contratada al efecto, ejecuta las actividades del R4 del OE 1 (Acción 1 de Protección), en lo referente a la estrategia comunitaria de Educación en Riesgo de Minas (ERM).

El MPDL cuenta con tres equipos técnicos psico-socio-legales en terreno para la ejecución de los componentes psicosocial, organizativo y legal, conformados cada uno de ellos por un psicólogo, un trabajador social y un abogado. Dos de estos equipos se encuentran de forma permanente en la Base del MPDL en San Juan Nepomuceno, en el Departamento de Bolívar, y desde allí cubren las 14 comunidades de la zona de Montes de María. El otro se encuentra establecido en la Base de Valledupar, Departamento de El Cesar y cubre la intervención en las cinco comunidades de la zona de Frontera Venezolana/ Sierra Nevada. Dos coordinadores temáticos, coordinador legal y coordinador psicosocial, coordinan y apoyan con base en Cartagena de Indias a los equipos técnicos psicosocial y legal en terreno.

Se ha contado con estrategias de intervención para cada componente, una psicosocial, que incluye la parte organizativa, y una legal. Se trata de estrategias bien definidas, con metodologías para su implementación dinámicas, proactivas y que han resultado atractivas para los beneficiarios. Por lo general, se ha contado con una elevada y entusiasta participación de los beneficiarios de las 20 comunidades donde se desarrollan estos tres componentes ejecutados por el MPDL. Todos ellos han valorado muy positivamente el abordaje de los tres componentes de forma paralela. Se realiza una planificación conjunta de los talleres y actividades a impartir en los tres componentes cada semana por comunidades, y por lo general, se ha podido constatar la presencia media de los equipos en las comunidades cada 15 días, aunque hay variaciones en función del estado del proceso en que se encuentran, habiendo comunidades y momentos en que la presencia es semanal.

El **componente psicosocial**, que comprende también el **organizativo**, se ha desarrollado a lo largo de las dos PAC de forma constante. Se trabaja en el plano psicosocial y organizativo. Se desarrolla en tres niveles, el individual, el familiar y el comunitario. En definitiva persigue restablecer en las personas afectadas por el conflicto armado su integridad, fortalecer la identidad individual y grupal, reconstruir la autoestima y su dignidad como víctimas, y favorecer la reconstrucción del tejido social, el fortalecimiento comunitario y la cohesión de las comunidades. Este componente sienta las bases mínimas necesarias para la recuperación psicosocial de las víctimas, el fortalecimiento de sus capacidades personales y grupales y el fortalecimiento de la cohesión en la comunidad como factor esencial para la protección frente a los efectos pasados y futuros del conflicto. En definitiva, permite que las personas y las comunidades con las que se desarrolla este componente cuenten con las capacidades necesarias para el abordaje de los procesos de fortalecimiento psicosocial, productivo y de gestión y acceso a derechos de restablecimiento y reparación perseguidos por el Convenio. Hasta el momento se han desarrollado los procesos de acompañamiento y atención psicológica individual, familiar y comunitaria, la formación de multiplicadores sociales en las comunidades, el fortalecimiento de estructuras comunitarias (JAC, organizaciones de desplazados o estructuras comunitarias nuevas donde no las había), fortalecimiento de liderazgos, y desarrollo de Planes de Acción Comunitaria. Queda por abordar la consolidación definitiva de la formación de multiplicadores psicosociales en las comunidades (al menos 2 por comunidad), la formación de terapeutas populares (un nivel superior de formación que el anterior) y la conformación y puesta en marcha de los grupos de autoayuda en las comunidades, como herramientas para dejar instaladas capacidades en este componente en las comunidades una vez finalizado el Convenio.

El **componente organizativo**, se viene trabajando también dentro del componente productivo desarrollado por el CDS en 12 comunidades, aunque con un enfoque de organización para la producción (se trabaja lo organizativo con las personas de las comunidades que trabajan lo productivo, no con toda la comunidad). Así mismo se trabaja en los talleres de formación de líderes y encuentros de intercambio de experiencias entre líderes de diferentes comunidades desarrollados por la Universidad Javeriana en las dos PAC, en el marco de la Acción 3, así como con el trabajo desarrollado por el CCMM en la conformación de Colectivos de Comunicaciones en 11 comunidades. El componente organizativo es esencial para que las comunidades vean fortalecida su protección ante los efectos del conflicto armado, puedan abordar el componente productivo, y sean capaces de la gestión y acceso a derechos colectivos de restablecimiento y reparación. Es la comunidad organizada la que debe tener la capacidad instalada para exigir el cumplimiento de los derechos reconocidos por el ordenamiento jurídico colombiano para población desplazada y víctima del conflicto.

El **componente legal** se ha desarrollado de forma paralela al componente psicosocial. Se ha optado por una estrategia de intervención que contemplara tres niveles de derechos: derechos de protección, que se han desarrollado en aquellas comunidades más expuestas al conflicto armado, que coinciden básicamente con las comunidades donde se ha desarrollado la Acción 1 de protección y la Acción 2 de Ayuda Humanitaria; derechos de restablecimiento y derechos de reparación, para aquellas comunidades más alejadas del conflicto en la actualidad. Esta lógica responde a dos políticas públicas: *restablecimiento*, dirigida a atención a población desplazada (Ley 387) y población vulnerable en general y acompañada de programas públicos de atención social en general para población vulnerable; y *reparación*, derechos como víctimas del conflicto

armado, basada en la Ley 975 de Justicia y Paz y Mecanismos de reparación administrativa.

La estrategia de intervención en el componente legal se articula en dos ejes fundamentales: por un lado, la formación en los diferentes niveles de derechos a las comunidades beneficiarias; y por otro, el acompañamiento y la asesoría legal, tanto individual como colectiva, para la gestión y acceso efectivo a derechos de restablecimiento y reparación. Hasta el momento se ha desarrollado de forma intensa la formación en derechos de protección y restablecimiento, y se ha dado inicio a finales de la PAC 2 a la formación y asesoría en derechos de reparación en algunas comunidades que lo han requerido. El acompañamiento y asesoría a las comunidades para la gestión ante las autoridades competentes y el acceso efectivo a derechos de restablecimiento ha comenzado su desarrollo en la segunda mitad de la PAC 2; en el caso de derechos de reparación éste no se ha desarrollado de momento, salvo alguna acción puntual en relación con la acción de reparación en Mampuján y la participación de los líderes en el diseño del fallido Estatuto de las Víctimas, que finalmente no fue aprobado. Para ello se han conformado en cada comunidad Comités de gestión de derechos, que hacen parte de la estrategia para el acceso a derechos colectivos de la Acción 3.

En relación con las comunidades donde se ha desarrollado la Acción 1, que coinciden con las de Ayuda Humanitaria, éstas se eligen cada año, con lo que el componente legal solo aborda la formación en derechos de protección. En relación con las comunidades donde se desarrollan las Acciones 3 y 4 de restablecimiento y reparación, el bajo nivel de conocimiento de las comunidades en derechos, y su confusión entre los derechos exigibles por su condición de ciudadanos (restablecimiento) y los derechos exigibles por su condición de víctimas (reparación) provocó que hasta el momento se haya centrado la formación en derechos de restablecimiento, y que el desarrollo de la formación en derechos de reparación se vaya a desarrollar a lo largo de la PAC 3. Otros dos factores determinantes que han limitado el desarrollo del componente legal han sido: el desigual desarrollo organizativo de las comunidades y la elevada rotación de personal del equipo técnico legal en terreno.

Resulta evidente que el componente legal es otro pilar básico para la protección, restablecimiento y reparación de la población a la que se dirige. Tanto la formación legal en derechos, como el acompañamiento y asistencia técnica son elementos esenciales para la efectiva gestión y acceso a derechos por parte de las comunidades al finalizar el Convenio.

El **componente productivo** ha sido implementado por el CDS en el marco de la Acción 3 de restablecimiento en 12 comunidades, y se articula en tres ejes fundamentales: la formación, la asistencia técnica y económica y el fortalecimiento organizativo para la producción. La producción se realiza desde lo individual o familiar y desde lo colectivo. El componente de capacitación para la producción se realiza desde una metodología de "aprender haciendo", más que a través de talleres formativos teóricos, ya que se trata de un componente dirigido a población eminentemente campesina para quienes lo agropecuario no resulta tan novedoso. Los procesos productivos se han desarrollado correctamente hasta el momento, aunque en su grado de desarrollo han influido dos factores de manera determinante: por un lado, los procesos se encuentran más consolidados en aquellas cinco comunidades donde ya trabajaba previamente el CDS, en las que el nivel organizativo de la comunidad era mayor; y por otro, la escasa

disponibilidad de tierras en las comunidades para trabajar lo agrícola de forma colectiva ha frenado de forma significativa el desarrollo de las iniciativas productivas colectivas.

Se constata un hecho relevante en el componente productivo: aunque el convenio habla de seguridad alimentaria y generación de ingresos, las iniciativas productivas desarrolladas hasta ahora refuerzan la seguridad alimentaria y se destinan al autoconsumo de las familias, sin que hayan tenido capacidad de generar ingresos. Así lo entienden los equipos técnicos y los propios beneficiarios. Aunque lo colectivo pudiera tener mayor capacidad potencial de generar ingresos, el problema de la tierra ha provocado que apenas se haya comenzado alguna iniciativa colectiva en la PAC 2 que no ha alcanzado el debido desarrollo temporal. Consideramos que incluso en lo colectivo, la capacidad de generar ingresos no está garantizada con la capacidad de inversión de la que se dispone. Por otra parte, no se han desarrollado hasta el momento acciones encaminadas a reforzar la capacidad comercial de los beneficiarios, aspecto fundamental para la efectiva generación de ingresos.

Por lo general hemos podido constatar que el acompañamiento a los procesos productivos por parte del CDS ha sido de una vez al mes por comunidad, aunque de forma puntual, cuando los procesos lo han requerido y así lo han solicitado los beneficiarios, se ha tenido la capacidad de recibir la debida asistencia más allá de la planificación mensual. Este acompañamiento y asistencia técnica ha sido menos continua en el caso de las dos comunidades del Departamento del Cesar, ya que el CDS no ha contado con un equipo técnico en terreno en la zona.

Aunque no han respondido los procesos productivos implementados hasta el momento a las expectativas de generación de ingresos planteadas en el Convenio, han incidido de forma clara en la seguridad alimentaria de los beneficiarios, han permitido ahorro de las economías domésticas en la canasta básica y han diversificado la dieta de las familias. Este componente ha jugado también otros tres papeles complementarios de indudable importancia para la integralidad del Convenio: ha reforzado el componente organizativo en las comunidades y su cohesión social, ha fortalecido el interés de las comunidades en el componente legal a través de la lucha por el acceso a la tierra, y por último, ha mantenido la motivación de los beneficiarios en todo el proceso de talleres y reuniones desarrollado en el marco del Convenio, al ser el único componente que ofrece una contrapartida material de indudable interés para los beneficiarios. Lo productivo reduce la vulnerabilidad de las comunidades, fortalece el tejido social y por tanto favorece sus capacidades para abordar el resto de componentes del Convenio.

El **componente de Ayuda Humanitaria** (Acción 2) ha sido ejecutado de forma directa por el MPDL, sin participación de las contrapartes locales y de las asistencias técnicas. Como ya hemos indicado con anterioridad, la lógica de intervención desarrollada en la Acción 2 es la propia de una intervención de ayuda humanitaria, y difiere por tanto con el enfoque de desarrollo del resto de las acciones del Convenio. Los beneficiarios y las comunidades son seleccionadas cada año en virtud de la situación de desplazamiento y son distintas a las comunidades donde se ejecuta el resto del Convenio. Se trata pues, de intervenciones a corto plazo que ven dificultadas su planificación conjunta con el resto de acciones.

Hasta el momento en AH se han abordado acciones de seguridad alimentaria, acceso a agua potable y saneamiento en la PAC 1 y de saneamiento exclusivamente (letrinas) en la PAC 2.

De forma paralela a la ejecución de la Acción 2 y en las mismas comunidades, se han desarrollado las actividades propias de los resultados 3, 4 y 5 de la Acción 1 de protección: formación en derechos de protección; educación en riesgo de minas (ERM) ejecutada a través de la asistencia técnica de CCCM; y atención psicosocial a la población. Aunque para la ejecución de la Acción 2 de Ayuda Humanitaria, se reforzaban los equipos con un técnico en seguridad alimentaria y otro en aguas y saneamiento (PAC 1) y un técnico en saneamiento durante la PAC 2, en las mismas comunidades intervenían los equipos técnicos psico-socio-legales responsables de la ejecución de esos componentes en el resto de acciones, con lo que se hacía necesario planificar con ellos la presencia en las comunidades para la ejecución de actividades. Durante la PAC 2 se abrió una base en Curimaní exclusivamente para apoyar la ejecución de la acción de Ayuda Humanitaria y hubo que incorporar un nuevo psicólogo.

Todo esto ha creado disfunciones en los equipos técnicos en terreno responsables de ejecutar el Convenio, en los tiempos de ejecución y en la coordinación de ambas lógicas de intervención. Ha creado dificultades para alcanzar en los tiempos previstos los indicadores cuantitativos exigidos en la Acción 2, sobretudo en la PAC 2. Consideramos que se pueden abordar intervenciones de Ayuda Humanitaria en el marco del Convenio cuando los efectos del conflicto así lo requieran, pero que deben ser ejecutados por equipos técnicos independientes para favorecer la correcta implementación de ambas lógicas de intervención.

Se han podido detectar durante la evaluación, varios factores que han afectado al normal desarrollo de este componente de AH, sobre todo durante la PAC 2:

- Cada año la identificación de beneficiarios que respondieran al perfil de ECHO se hacía más difícil, se encontraban en veredas y comunidades más dispersas y las distancias con respecto al trabajo en otras comunidades del Convenio eran mayores. La selección de los beneficiarios y el levantamiento de la ficha diagnóstica demoraba muchos meses.
- Las distancias cada vez más grandes, las vías de comunicación en mal estado al tratarse de veredas alejadas y la dispersión de cada beneficiario, retrasaba las actividades de ejecución, incrementaba los tiempos y el coste de transporte de los materiales de construcción e insumos necesarios.
- La planificación conjunta para aprovechar transportes y no sobrecargar a los beneficiarios con talleres, entre el personal de AH y los equipos psico-socio-legales responsables de ejecutar la Acción 1, pero que también ejecutan y atienden al resto de acciones y comunidades, ralentizaba el trabajo en AH.

A pesar de las dificultades para cumplir con los tiempos de ejecución exigidos y en el caso de la PAC 2, la limitación además en el alcance de indicadores, hemos podido constatar la calidad de los procesos implementados en este componente: Se realizaban DRP (Diagnósticos Rurales Participativos) antes y después de las intervenciones, se acompañaban los procesos con la adecuada capacitación y asesoría, se conformaban comités de saneamiento en las comunidades, la satisfacción de los beneficiarios es

elevada, las letrinas visitadas son de mucha calidad, y el componente psico-socio-legal que acompañaba la intervención de AH, dejaba capacidades instaladas que incrementaban el impacto de la intervención.

El **componente de recuperación de la memoria**, visibilidad de las víctimas y comunicación para el cambio social, ejecutado por el CCMM en el marco de las Acciones 3, 4 y 5 del Convenio, tiene una incidencia importante también en la recuperación psicosocial de las víctimas y las comunidades y en el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias. Se desarrollan actividades bajo este componente en las 20 comunidades donde se ha intervenido con el Convenio hasta ahora. Durante la PAC 1 iniciaron el proceso de elaboración de la Línea de Base, que para este componente la trabajaron ellos de forma independiente, pues el perfil de beneficiarios es diferente al estar conformados los Colectivos de Comunicaciones fundamentalmente por jóvenes (edad media de 26 años). Cuentan con una metodología de intervención desarrollada y contrastada a lo largo de muchos años de experiencia en la conformación de Colectivos de Comunicaciones, y están reconocidos por el PNUD en un banco de cinco buenas prácticas para la superación del conflicto. La estrategia de intervención que desarrollan en el Convenio se articula en una serie de herramientas metodológicas y pedagógicas que persiguen vencer el miedo y el silencio que como efecto del conflicto se instauró en las comunidades. Para ello desarrollaron inicialmente la metodología “Un viaje por la memoria”, que se articulaba en tres fases: “Memoria de papel”, donde se compartían historias individuales relacionadas con el conflicto, se analizaban y se construía la memoria colectiva; “Relatos con sentido” es un espacio posterior donde se construyen los relatos a partir de la memoria colectiva; y “Periódicos itinerantes” , donde la comunidad elabora un mural itinerante con aquellos aspectos de la memoria colectiva que quieren visibilizar y poner en lo público.

La conformación y fortalecimiento de los Colectivos de Comunicaciones se ha desarrollado con retrasos si nos guiamos por lo previsto en la Matriz de Planificación, pero se ha adaptado a los tiempos que los procesos en las comunidades han requerido. Se ha desarrollado completamente en el periodo el componente formativo en comunicación radiofónica, “Radio para la vida” en todos los Colectivos y se ha iniciado el componente formativo audiovisual “Cinta de sueños”, donde los Colectivos se encuentran en el proceso de rodaje y producción de los documentales sobre historias del conflicto de la comunidad que se proyectarán en el festival previsto en la Acción 5. Este proceso se terminará en la PAC 3, y no se ha podido abordar todavía la puesta en marcha de los centros de producción audiovisual previstos, que solo podrá abordarse una vez finalizado todo el proceso de formación por el que deben pasar los Colectivos, y cuando esten se encuentren plenamente consolidados.

Mediante la metodología “Cine bajo las estrellas” han conseguido recuperar espacios públicos de la comunidad, se hace por la noche como recuperación también de esas horas en las que durante el conflicto nadie podía estar en la calle. Se proyectan películas al aire libre con altísima participación.

Participan muy activamente como expertos en comunicación en el componente de visibilidad de la Acción 5.

En relación con el **componente investigativo**, es todavía pronto para valorar su utilidad práctica para el desarrollo de las acciones del Convenio y los procesos desarrollados en

su implementación. En el momento de la evaluación la investigación de “reparación desde abajo” realizada en su primera fase por la Javeriana estaba en proceso de socialización en las comunidades y de sistematización definitiva, sin que hayamos tenido acceso a ella, faltando una segunda fase a desarrollar en la misma a realizar por DeJusticia en la PAC 3. La investigación sobre modelos de resistencia en comunidades indígenas no se había iniciado todavía.

La asesoría permanente a los equipos técnicos en terreno durante la efectiva implementación de las actividades de los diferentes componentes del Convenio en las comunidades podría haber sido mejor aprovechado por éstos. La distancia geográfica de ambas instituciones, sitas en Bogotá, con las comunidades de intervención y la población beneficiaria, y la escasa demanda de dicha asesoría por parte de los equipos técnicos en terreno y de las contrapartes locales ha impedido su máximo aprovechamiento. El Modelo de prevención adaptable a las comunidades o el software Stella, elaborados por la Universidad Javeriana, se encontraban en el momento de la evaluación en fase de socialización en las comunidades, con lo que habrá que esperar al final del Convenio para valorar su aplicabilidad práctica y su utilidad para los equipos técnicos en terreno.

Todos los componentes desarrollados han contado con un trabajo exhaustivo previo de diagnóstico, a través de los DRP que se han realizado en todas las comunidades y en todos los componentes, además del ingente trabajo realizado durante la PAC 1 para el levantamiento de la Línea de base del Convenio por componentes y comunidades. Esto ha permitido, por un lado, darse cuenta que el Convenio debía desarrollarse por componentes transversales más que por acciones, lo que a la larga se ha demostrado un gran acierto de los equipos gestores y técnicos. Por otro ha permitido adaptar la metodología de intervención y los procesos a desarrollar, a la realidad, al contexto y al estadio psicosocial y de desarrollo organizativo de cada comunidad, así como a los tiempos adecuados para abordar cada proceso. Se han elaborado propuestas de intervención por componentes ajustados a los resultados de los DRP y la Línea de base, y elaborar planes de intervención por comunidad. En todos los componentes se han realizado evaluaciones periódicas, de los talleres, de las actividades y del avance de los procesos con actualización de los DRP y levantamiento de Línea de Base intermedia.

Se ha contado con **sistemas de seguimiento técnico** de cada componente y acción, y **sistemas de coordinación interinstitucional** entre todos los actores. El número de comunidades, equipos técnicos, acciones y actores han exigido un esfuerzo muy grande para la planificación de actividades en las comunidades. Se manejaban agendas mensuales de cada institución y de cada equipo técnico en terreno y se actualizan semanalmente. Hay una apuesta decidida de todos los integrantes del convenio por un enfoque participativo de la gestión del Convenio y por el refuerzo de la integralidad de la intervención, de las acciones, los componentes y las entidades ejecutoras.

Se cuenta con un Comité de acciones, que se reúne cada dos meses después de la entrega de los informes mensuales de seguimiento técnico de cada OL. Lo componen la coordinadora del Convenio y los responsables de cada OL. Se analiza el contexto en las comunidades, los avances en general, las dificultades enfrentadas y demás aspectos relevantes para la toma de decisiones de carácter estratégico. Se celebran de forma rotatoria en Cartagena y en las sedes de la zona de Montes de María.

Desde la PAC 2 se incluyen los Comités operativos, cada dos meses también, donde se analiza el avance por comunidad y del trabajo de cada OL, promoviendo sinergias y una mayor colaboración entre las entidades coejecutoras. Se dirigen a la toma de decisiones de carácter operativo.

Se hace una reunión de evaluación participativa a la finalización de cada PAC, con todos los integrantes del Convenio, que dura 3 o 4 días, en Cartagena.

El enfoque participativo en la gestión y toma de decisiones en el marco del Convenio ha provocado en ocasiones una cierta sobrecarga de trabajo en los equipos técnicos en terreno que ha dificultado el cumplimiento efectivo de la programación mensual de actividades en las diferentes comunidades. Las reuniones periódicas de concertación y coordinación interinstitucional de los diferentes equipos en Cartagena, si bien pudieran haber sido necesarias en el arranque y hasta la consolidación de un buen ritmo de ejecución del Convenio, han sido en ocasiones más institucionales que operativas y han consumido mucho tiempo de los equipos en terreno. Conviene reflexionar si en estos momentos son susceptibles de ser reducidas y sustituidas por otras fórmulas menos rígidas e institucionales, que fomenten las relaciones interpersonales y el conocimiento mutuo del trabajo realizado por cada institución en sus respectivos componentes y de una forma más natural y directa en terreno. Aspectos como una mayor delegación de funciones entre los integrantes del equipo gestor, mayor autonomía en la toma de decisiones operativas para los responsables de las OLs y de las Bases, mayor presencia en terreno de las coordinadoras temáticas o de la coordinadora general, sobretudo en la zona de Cesar, podrían facilitar una gestión y coordinación más ágil y operativa. Estos aspectos de encuentran ya en proceso de mejora, pero convendrá seguir fomentando y fortaleciendo los mismos.

Dentro del MPDL y los componentes que ejecuta directamente, se dan reuniones mensuales de coordinación del equipo interno, reuniones semanales de los equipos técnicos de cada base, para revisar lo realizado y planificar la semana siguiente, y finalmente, reuniones de retroalimentación y coordinación entre los equipos técnicos de las dos zonas de intervención, liderados por las coordinadoras temáticas.

Con respecto a la coordinación entre los equipos gestores del MPDL en Colombia y los equipos técnicos y directivos del MPDL en Madrid, la comunicación se ha basado en la rendición prevista de informes de misión e informes técnicos de seguimiento del Convenio con una periodicidad bimensual, que no siempre se ha podido cumplir.

En relación con el seguimiento técnico, si bien se ha constatado la calidad y cantidad de información manejada en los informes rendidos, su sistematización y consolidación en una matriz dinámica común a todo el Convenio, no ha sido todo lo actualizada que debería para contar con datos actualizados cada dos meses del avance de indicadores y del grado de ejecución presupuestaria. Al final, se hace un seguimiento más de cumplimiento de las estrategias de intervención por comunidad que de alcance de indicadores, en cierta forma porque éstos no siempre han sido los más adecuados para medir los procesos implementados. El alcance de indicadores se consolida al final de cada PAC para rendir el informe de seguimiento anual a la AECID. En el caso de gestión efectiva de derechos individuales y colectivos por las comunidades, por ejemplo, indicador esencial para conocer si el Convenio está desarrollando los efectos esperados, el equipo psico-socio-legal cuenta con fichas familiares y comunitarias, de

todos los beneficiarios donde recoge los avances que se van dando, pero no han tenido tiempo para sistematizarlas ni han contado durante el periodo con la herramienta prevista para su sistematización, actividad que está prevista acometer durante la PAC 3.

La coordinación e interlocución con instituciones públicas en la zona de intervención, responsables de dar respuesta al cumplimiento efectivo de derechos de restablecimiento y reparación contemplados en el ordenamiento jurídico, así como con otras OOII y ONGs que actúan en la zona, tampoco se ha desarrollado con la intensidad necesaria. Aunque se cuenta con una estrategia de relacionamiento institucional que se ha comenzado a ejecutar y ha conseguido algunas colaboraciones interesantes (MAPP – OEA, Alcaldía de Pailitas, Red Interinstitucional para la protección), la rotación de personal y la sobrecarga de trabajo de los equipos gestores y técnicos no ha permitido su efectivo cumplimiento hasta el momento. Será durante la PAC 3 que haya que reforzar al máximo este componente, esencial para el acercamiento de las comunidades a las instituciones y las instituciones a la comunidades, que permita y facilite los procesos de gestión efectiva y acceso a los derechos por parte de las mismas. En todas las entrevistas mantenidas con instituciones públicas en la zona, se muestra un interés elevado en poder colaborar de forma más estrecha y conocerse mejor. Consideran que tanto el MPDL como el Convenio pueden ser unos socios importantes para llegar a las comunidades más alejadas y vencer la desconfianza en las instituciones.

Desde la perspectiva de la **ejecución de los diferentes componentes en relación con el cronograma establecido**, es indudable que el Convenio arrastra un retraso sobre lo inicialmente previsto. El grado de ejecución efectiva de las diferentes acciones previstas en el Convenio ha sido reducido durante la PAC 1, ha experimentado un considerable incremento y un ritmo de ejecución sostenido a la finalización de la PAC 2, y es muy probable que alcance su máximo ritmo de ejecución a lo largo de la PAC 3, lo que permite augurar un buen alcance de indicadores al finalizar el mismo. En el momento de la evaluación, todas las acciones se encuentran con procesos de ejecución establecidos y consolidados.

Dos consideraciones permiten matizar esta afirmación. Por un lado, el diseño inicial del Convenio en relación con los tiempos previstos para la ejecución de las diferentes acciones se ha demostrado difícil de cumplir. No reflejaba de forma realista los tiempos requeridos para la implementación de los procesos, el elevado número de comunidades donde se interviene, y la disparidad de las mismas en cuanto al estadio de desarrollo psicosocial, de contexto y organizativo para abordar los diferentes procesos. La recuperación psicosocial y organizativa de las comunidades, la sensación de protección y confianza, son elementos indispensables para el abordaje de lo productivo, del acceso a derechos de restablecimiento, y mucho más para la exigencia de derechos de reparación. En segundo lugar, no tuvo en cuenta los tiempos necesarios para el arranque y puesta en marcha del Convenio, conformación de equipos, metodologías, sistemas de gestión y coordinación, levantamiento de Línea de Base por componente y comunidad, DRP, etc....

Dos grandes aciertos de los equipos gestores del Convenio fueron, por un lado, saber adaptar la ejecución de actividades y el desarrollo de los diferentes componentes a los ritmos propios requeridos por las comunidades, sin abordar procesos para los cuales éstas no estuvieran preparadas. Entender que no se trataba de ejecutar actividades porque así estuviera establecido en la Matriz de planificación, sino que se trataba de

procesos de desarrollo que requieren tiempos para su correcta asimilación por los beneficiarios, y que están relacionados entre sí, siendo necesario consolidar unos antes de iniciar otros. Por otro, desarrollar un intenso trabajo previo de diagnóstico y levantamiento de la Línea de Base que ofreciera la información necesaria de cada comunidad para adaptar las metodologías, los tiempos y los planes de actuación adecuados en cada uno de ellos, antes del iniciar con toda su intensidad la ejecución de las acciones previstas.

Aún así, se han constatado otras circunstancias que han afectado de manera significativa a los ritmos de ejecución del Convenio:

- Aunque ha sido indispensable para el posterior desarrollo de la intervención, los tiempos para la realización de los DRP y el levantamiento de la Línea de Base en todas las comunidades se extendieron más de lo previsto, y prácticamente consumieron la mayoría del tiempo de los equipos técnicos en terreno durante la PAC 1.
- El MPDL no contó con el equipo técnico en terreno completamente conformado hasta noviembre de 2008, cinco meses después de la puesta en marcha del Convenio.
- La elevada rotación de personal en los equipos técnicos del MPDL, ya mencionada, ralentizó el desarrollo de algunos componentes de forma significativa, especialmente el componente legal, así como el excesivo tiempo en la sustitución de los miembros del equipo que causaban baja, sin permitir dar la debida continuidad a las acciones en terreno. Esto ha afectado mucho también a la necesaria confianza y nivel de interlocución de los equipos con los beneficiarios, en un Convenio donde estos aspectos son esenciales para el desarrollo del trabajo. Muchos de los beneficiarios entrevistados han manifestado el efecto negativo de la rotación de personal en el desarrollo de los procesos. En el momento de la evaluación, hemos podido constatar que se contaba con un equipo técnico completo.

Desde la perspectiva del grado de ejecución presupuestaria del Convenio, este retraso en la ejecución de actividades y la rotación de personal han provocado una subejecución presupuestaria significativa en relación con los presupuestos anuales establecidos inicialmente para la subvención de AECID. El gasto ejecutado hasta el momento en las dos primeras PAC en de un 48,4% de la subvención AECID prevista para el total del Convenio. En el caso del resto de cofinanciadores, por el contrario se ha ejecutado hasta el momento un 97,8 % de lo previsto para el total del Convenio. Los datos de gasto ejecutado en la PAC 2 son provisionales al no estar cerrado el informe financiero de forma definitiva. Habría que añadir al saldo pendiente 16.404 € de intereses generados hasta la fecha.

PAC	PRESUP. AECID	EJECUTADO AECID	SALDO AECID	% DE EJEC.	PRESUP. COFINAN.	EJECUTADO COFINAN.	SALDO COFINAN.	% DE EJEC.	SALDO TOTAL
1	835.519,38 €	653.545,17 €	181.974,21 €	78,2%	372.275,00 €	329.663,42 €	42.611,58 €	88,6%	224.585,79
2	769.525,21 €	488.967,90 €	280.557,31 €	63,5%	124.455,00 €	274.274,32 €	-122.792,32 €	198,7%	157.764,99
3	754.955,41 €	0,00 €	754.955,41 €	0,0%	93.270,00 €	0,00 €	93.270,00 €	0,0%	848.225,41
TOTAL	2.360.000,00 €	1.142.513,07 €	1.217.486,93 €	48,4%	590.000,00 €	576.910,73 €	13.089,27 €	97,8%	1.230.276,10

3.4. Resultados

Para analizar el alcance del convenio desde la perspectiva de los resultados, procederemos a analizar el alcance de indicadores de los resultados asociados a cada OE constatados en el momento de la evaluación, y su comparación con el alcance previsto en la matriz general para la finalización del Convenio. En aquellos casos en que los indicadores definidos difieran en cada PAC (Acción 2 de AH, por ejemplo) analizaremos el alcance por PAC, de lo contrario, el alcance consolidado a la finalización de la PAC 2.

OE1. *Proteger a la población civil en riesgo de los efectos del conflicto violento interno.*

Este Objetivo específico, que se corresponde en la matriz con la Acción 1, cuenta con cinco Resultados esperados.

Resultado 1 OE1 previsto en el Convenio: *“Diseñado modelo adaptable de prevención de los efectos de los conflictos sobre la población civil para comunidades localizadas en áreas de alta conflictividad, que refleje la incidencia del conflicto de acuerdo al género de la población.”*

Resultado 1 alcanzado: Se ha diseñado un Modelo de protección adaptable a las comunidades por parte de la Universidad Javeriana que se ha tenido socializado y sistematizado con las comunidades a la finalización de la PAC 2. Es pronto para analizar la validez del modelo y su aplicabilidad práctica, aspecto que habrá que abordar en la evaluación final.

La matriz del convenio establece tres indicadores para medir el alcance del resultado:

R1.I1. *2 comunidades de la zona de intervención han construido y aprobado un modelo de prevención de manera participativa.*

Alcanzado: La Universidad Javeriana ha diseñado un modelo de protección con metodologías participativas de las comunidades de Ovejas e Iroka, pero en el momento de la evaluación éste no ha sido aprobado por las comunidades y se encontraba en proceso de socialización con las mismas.

Por el momento no es posible valorar la validez del modelo ni su aplicabilidad práctica para incrementar la protección de las comunidades.

R1.I2. *Realizadas 4 historias de vida sobre los procesos políticos y estrategias de sobre vivencia en medio del conflicto por parte de las comunidades indígenas de la zona*

R1.I3. *20 personas vinculadas (10 en cada comunidad indígena) a los talleres de diagnostico sobre los procesos de resistencia y reconstrucción comunitaria*

Alcanzado: No alcanzados. Reprogramados para la PAC 3. Corresponde a la Investigación sobre modelos de resistencia de las comunidades indígenas a realizar por la Universidad Javeriana, que no se ha iniciado todavía.

Resultado 2 OE1 previsto en el Convenio: *“Comunidades en zona de conflicto definen y aplican estrategias participativas de protección de sus comunidades, con base al modelo diseñado, que son diferenciadas según las necesidades de protección específicas de hombres y mujeres.”*

Resultado 2 alcanzado: Resultado no alcanzado hasta el momento, tal y como está definido. No se han diseñado y aplicado los micro proyectos de protección de las comunidades basados en el modelo de protección diseñado por la UJ, actividad que corresponde ejecutar al MPDL y que se han reprogramado para ser implementados en la PAC 3.

La matriz del convenio establece dos indicadores para medir el alcance del resultado:

R2.I1. *2 comunidades al año han definido e implementado acciones destinadas a desarrollar mecanismos de autoprotección (microproyectos de protección).*

Señalar que en la formulación de la PAC 2 este indicador establecido para todo el Convenio asciende a 19 comunidades.

Alcanzado: No se han diseñado y aplicado los micro proyectos de protección. Lo que se ha comenzado a implementar realmente en la PAC 2 son 4 talleres de autoprotección con 10 líderes de las comunidades, donde se les han ofrecido capacidades para incrementar su protección en situaciones de amenaza.

R2.I2. *Se dispone de estrategias de interlocución y negociación con las entidades estatales responsables por la protección de los derechos de las comunidades en riesgo.*

Alcanzado: Indicador alcanzado parcialmente hasta el momento. Se cuenta con una estrategia de relacionamiento institucional con autoridades estatales y no estatales con responsabilidades en la protección de comunidades en riesgo. La implementación efectiva de la estrategia es todavía incipiente, realizándose algunos contactos con el MAPP-OEA, ACNUR, Defensorías del Pueblo.

Resultado 3 OE1 previsto en el Convenio: *“Familias desplazadas y familias en riesgo reciben asistencia y capacitación en derechos para incrementar su protección.”*

Resultado 3 alcanzado: Resultado alcanzado hasta el momento. Desde el componente legal se ha informado y capacitado a las familias beneficiarias en DIH, derechos preventivos y derechos de protección en general. Formación legal básica al actuar cada año en comunidades nuevas. Se constata en las entrevistas con

beneficiarios alto grado de satisfacción con las metodologías de formación y acceso a conocimientos en derechos que no tenían antes.

La matriz del convenio establece un indicador para medir el alcance del resultado en la PAC 1 y 2:

R3.I1. *80% de las familias seleccionadas cada año para este resultado han participado en actividades de información/ formación en derechos.*

Alcanzado: En la PAC 1 208 familias (82%) sobre 260 familias seleccionadas han participado en los talleres del componente legal; en la PAC 2 fueron 206 familias (84%) sobre las 245 seleccionadas.

Resultado 4 OE1 previsto en el Convenio: *“Familias retornadas, resistentes e indígenas localizados en áreas de conflicto se capacitan en reducción del riesgo de minas antipersonal.”*

Resultado 4 alcanzado: Resultado alcanzado, aunque el número de familias previstas en la PAC 2 ha sido hasta ahora sensiblemente inferior al previsto, se espera alcanzar plenamente al inicio de la PAC 3.

La CCCM ha impartido los talleres sobre ERM con una metodología contrastada en años de experiencia. Se cuenta con buenos materiales didácticos, se dejan instaladas capacidades en las comunidades con la formación más intensa de multiplicadores comunitarios que realizan réplicas en las familias, que son supervisadas y acompañadas periódicamente por el coordinador en la zona de CCCM. Se ha podido constatar en las entrevistas a los multiplicadores una gran motivación, espíritu de servicio a la comunidad y buen nivel de conocimientos. Se realizan encuestas de conocimientos con metodología pretest y posttest para medir el alcance de los conocimientos adquiridos. Los beneficiarios han mostrado interés y satisfacción por el desarrollo de este componente, pues es un tema que les preocupa.

La matriz del convenio establece tres indicadores para medir el alcance del resultado:

R4.I1. *Realizados talleres sobre Reducción en Riesgo de Minas en las comunidades seleccionadas.*

Alcanzado: En la PAC 1, 260 familias (100%) han sido sensibilizadas en ERM en los talleres y las réplicas realizadas por los multiplicadores; en la PAC 2 fueron 205 familias (84%) sobre las 245 previstas.

R4.I2. *Por lo menos 1 persona de cada comunidad seleccionada capacitada como multiplicador comunitario en Educación en Riesgo de Minas.*

Alcanzado: En la PAC 1 se capacitaron 9 multiplicadores para seis comunidades; en la PAC 2 se han capacitado 50 multiplicadores para 29 veredas. La dispersión de los beneficiarios de AH en veredas distantes exigió un número mucho mayor de multiplicadores.

R4.I3. *Por lo menos el 70% de las familias que participaron en las actividades de sensibilización sobre minas, en cada año, tienen habilidades para reducir el riesgo de sufrir incidentes, según la evaluación de la estrategia comunitaria de Educación en Riesgo de Minas.*

Alcanzado: En la PAC 1 el 89% de las familias demostraron haber adquirido habilidades para evitar incidentes con MAP y MUSE, según se ha podido constatar en la evaluación posttest de las familias seleccionadas. En el momento de la evaluación no se habían aplicado todavía los posttest a las familias de la PAQC 2, al no haber finalizado la formación en ERM.

Resultado 5 OE1 previsto en el Convenio: *"Familias desplazadas, así como familias campesinas e indígenas que viven en áreas en riesgo, expuestas a los factores de estrés y debilidad social causada por el conflicto armado, reciben asistencia psicosocial, teniendo en cuenta las distintas comunidades".*

Resultado 5 alcanzado: Resultado alcanzado, aunque el número de familias previstas en la PAC 2 ha sido hasta ahora sensiblemente inferior al previsto, se espera alcanzar plenamente al inicio de la PAC 3. Se han atendido con el componente psicosocial a 158 familias en la PAC 1 y alrededor de 200 familias en la PAC 2, sobre 245 previstas.

Tras los diagnósticos psicosociales realizados al inicio de cada PAC se desarrolla un plan de intervención psicosocial dirigido a la recuperación psicológica de los efectos del conflicto en las comunidades y al trabajo psicosocial dirigido al fortalecimiento de las Juntas Directivas de las JAC, organización comunitaria para la construcción de letrinas, fortalecimiento del tejido social, trabajo comunitario, actividades lúdicas con los niños, etc.. Tras la finalización de cada PAC se aplican unas escalas psicosociales que miden el grado de avance en lo psicológico y en lo organizativo en la comunidad. No hay datos para medir los indicadores establecidos para la PAC 2 porque estas escalas no se han aplicado todavía hasta que no finalice el proceso en esas comunidades.

La matriz del convenio establece tres indicadores para medir el alcance del resultado:

R5.I1. *Por lo menos el 70% de los beneficiarios diagnosticados con stress postraumático alcanzaron el nivel "leve" de recuperación, según la "escala de medición psicológica".*

Alcanzado: En la PAC 1, 56 de 79 personas (71%) avanzaron un nivel en la escala.

R5.I2. *Por lo menos el 50% de los beneficiarios capacitados manejan adecuadamente herramientas para controlar los efectos psicosociales causados por su exposición a factores de riesgo, según la "escala de factores de riesgo psicosociales".*

Alcanzado: En la PAC 1, 79 de 158 personas (50%) avanzaron un nivel en la escala.

R5.I3. *Al menos el 80% de las estructuras organizativas creadas o apoyadas por el convenio han avanzado 1 nivel organizativo, según la "escala de medición de la organización comunitaria"*

Alcanzado: En la PAC 1 el 100% de las estructuras organizativas han avanzado un nivel en la escala. O bien se reforzaron las JAC ya existentes o bien se creó algún tipo de estructura comunitaria allá donde no existía: comité para la construcción de letrinas, comité para trabajo comunitario, etc.

OE2. Proveer de Ayuda Humanitaria a poblaciones afectadas por el conflicto violento interno, enfocada a la satisfacción de necesidades básicas.

Este Objetivo específico, que se corresponde en la matriz con la Acción 2, cuenta con tres Resultados esperados, de los que durante la PAC 1 y 2 sólo se preveía abordar 2: R1 “Seguridad alimentaria” y R3 “Saneamiento y sistemas de agua”, por el perfil de beneficiarios con los que se ha trabajado en las comunidades seleccionadas.

Resultado 1 OE2 previsto en el Convenio: “Mejorada la seguridad alimentaria de familias afectadas por el conflicto.”

Resultado 1 alcanzado: Resultado abordado solo en las comunidades seleccionadas en la PAC 1. 140 familias recibieron semillas de frijol, maíz y hortalizas además de gallinas criollas, asistencia técnica herramientas y formación. Con ello mejoraron su producción de alimentos dirigida al autoconsumo y mejoraron la variedad en la dieta.

La matriz del convenio establece tres indicadores para medir el alcance del resultado:

R1.I1. 140 familias recibieron insumos agrícolas para el cultivo o creación de animales, y asistencia técnica sobre nuevas actividades agrícolas.

Alcanzado: Alcanzado al 100%.

R1.I2. Por lo menos el 80% de las familias beneficiarias han mejorado la cantidad de alimento producida para autoconsumo o comercialización, al final de cada año.

Alcanzado: Alcanzado. El 85% de las 140 familias mejoraron su producción de maíz y frijol, destinada fundamentalmente al autoconsumo.

R1.I3. Las familias beneficiarias producen por lo menos 1 nuevo tipo de alimento para autoconsumo o comercialización al final de cada año.

Alcanzado: El 100% de las familias han producido un producto que antes no producían, como es la berenjena. Se les dieron capacitaciones nutricionales y se realizó una cartilla didáctica para el cultivo y consumo de la berenjena.

La evaluación no ha tenido ocasión de realizar actividades evaluativas en comunidades donde se ha desarrollado el resultado de seguridad alimentaria, basando su constatación del alcance de indicadores sobre Fuentes de Verificación.

Resultado 3 OE2 previsto en el Convenio: *"Familias desplazadas, resistentes, retornadas e indígenas disponen de instalaciones adecuadas para la eliminación de excretas humana o tienen acceso a agua para uso domestico y productivo"*

Resultado 3 alcanzado: Resultado abordado en las comunidades seleccionadas en ambas PAC. En la PAC 1 se alcanzaron los indicadores previstos y en la PAC 2 no se habían alcanzado en el momento de la evaluación, teniéndose que reducir su alcance un 25%, por los motivos explicados en el análisis de procesos del componente de AH y se alcanzará en el primer trimestre de la PAC 3.

Las letrinas y sistemas de purificación de agua implementados son de calidad, se encuentran en buen estado de conservación y son muy valorados por todos los beneficiarios entrevistados. Se han apropiado de los resultados, han participado activamente en su implementación, han permitido reforzar la cohesión social en la comunidad y el trabajo en equipo y han recibido la formación adecuada para su implementación. Durante la PAC 2, retrasos en su puesta en marcha, beneficiarios muy dispersos y a grandes distancias, e incremento por tanto en los costes de transporte y adquisición de materiales han obligado a reducir en un 25% su alcance cuantitativo: 185 letrinas en lugar de las 245 letrinas inicialmente previstas.

La matriz del convenio establece tres indicadores para medir el alcance del resultado:

R3.I1. *Las familias retornadas y resistentes disponen de letrinas construidas en alojamientos, que evitan la contaminación del entorno y la diseminación de enfermedades con relación a la disposición de excretas humanas, respetando los criterios Esfera.*

Alcanzado: PAC 1: 100%: Se construyeron 120 letrinas familiares. PAC 2: 56%: Se han construido 136 letrinas familiares de las 245 inicialmente previstas, obligando a reducir la meta a alcanzar a 185 letrinas por falta de recursos y tiempo. Se alcanzará en el primer trimestre de la PAC 3.

R3.I2. *Letrinas comunitarias construidas cerca de instalaciones comunitarias en comunidades seleccionadas cada año.*

Alcanzado: PAC 1: 100%: Se construyeron 3 letrinas comunitarias y se repararon 4, haciendo un total de 7, según lo previsto. PAC 2: 100%: Se construyeron cinco letrinas comunitarias según lo previsto.

R3.I3. *Familias retornadas y resistentes han mejorado la calidad del agua consumida a través de la implementación de sistemas domésticos de purificación, al final de cada año.*

Alcanzado: Sólo en la PAC 1 se abordaron sistemas de agua. Alcanzado al 100%; se construyeron 4 pozos comunitarios y se instalaron 60 sistemas de purificación de agua familiares.

OE3. Promover el restablecimiento de las víctimas del conflicto violento interno.

Este Objetivo específico, que se corresponde en la matriz con la Acción 3, cuenta con tres Resultados esperados.

Resultado 1 OE3 previsto en el Convenio: *“Promovido el conocimiento y el ejercicio de los derechos legalmente establecidos dentro del ordenamiento jurídico colombiano relativo al restablecimiento de población afectada por el conflicto, con énfasis en los derechos de grupos vulnerables”*

Resultado 1 alcanzado: Alcanzado parcialmente. Hasta el momento de ha promovido el conocimiento de derechos de reparación, se han creado comités de gestión de derechos en las comunidades, se han fortalecido las organizaciones comunitarias, se han seleccionado derechos colectivos a alcanzar y se han realizado planes de gestión de esos derechos, pero no se ha alcanzado el ejercicio efectivo de derechos que antes no ejercían.

Se están sentando las bases para que las comunidades tengan las capacidades para la gestión efectiva de derechos, y en ese proceso se encuentra el Convenio, con un alcance desigual en función de la situación de contexto y de partida de las diferentes comunidades. Hasta ahora el acompañamiento efectivo en la gestión de derechos es puntual. Se trata de procesos a largo plazo que requieren primero el refuerzo organizativo, el conocimiento en derechos y el fortalecimiento de las capacidades de gestión de los mismos por parte de las comunidades, antes de abordar la exigibilidad ante las instituciones pertinentes y el efectivo ejercicio de los mismos. Algunas comunidades podrán abordar la gestión efectiva de derechos en la PAC 3, otras no, pero los procesos se encuentran en buen camino para su consolidación a la finalización del Convenio y su desarrollo efectivo en una segunda fase del actual Convenio. Se trata de instalar las capacidades adecuadas para que las comunidades puedan gestionar y exigir el cumplimiento de los derechos de restablecimiento.

La matriz del convenio establece cinco indicadores para medir el alcance del resultado:

R1.I1. *Elaborado y actualizado un documento de Ruta Jurídica para los derechos de las víctimas del conflicto armado, con énfasis en los derechos de grupos vulnerables.*

Alcanzado: Alcanzado al 100%. Se cuenta con una Ruta Jurídica actualizada periódicamente por DeJusticia (3 actualizaciones), que sirve de documento base para el apoyo a los equipos legales en terreno y diseño de planes de gestión de derechos en las comunidades. DeJusticia ha formado en el componente legal periódicamente a los equipos técnicos en terreno.

R1.I2. *Todas las familias con derechos vulnerados, incluidas en el levantamiento de información realizado, reciben formación, asesoría y acompañamiento para el acceso a sus derechos.*

Alcanzado: Alcanzado parcialmente. Las familias han recibido hasta ahora sobretodo formación y asesoría para la gestión efectiva de derechos de restablecimiento según el Plan de Intervención en Restablecimiento diseñado. Todavía no se ha desarrollado el

acompañamiento efectivo en la gestión de derechos de las comunidades ante las instituciones pertinentes, salvo de forma puntual.

R1.I3. *El 20% de las familias con derechos vulnerados, de acuerdo al levantamiento de información realizado, acceden a al menos un derecho que antes no tenían, al final del convenio.*

Alcanzado: Alcanzado parcialmente. Los procesos implementados, adaptados a los tiempos requeridos por la situación de las comunidades y la capacidad de respuesta efectiva de las instituciones responsables de hacer cumplir esos derechos, así como el no contar con la sistematización de la gestión y acceso a derechos individuales o familiares, no permiten asegurar el porcentaje de beneficiarios que han accedido de momento a un derecho no ejercido con anterioridad. Se contará con estos datos sistematizados al finalizar la PAC 3. Sin embargo, nos consta que algunas gestiones ante instituciones por parte de beneficiarios en algunas comunidades, han permitido su inclusión en el registro de población desplazada, o el acceso a ayudas para población desplazada por parte de Acción Social en el caso de Manaure, por ejemplo.

R1.I4. *20 comunidades reciben formación, asesoría y acompañamiento para el acceso a sus derechos colectivos.*

Alcanzado: Alcanzado parcialmente. Las comunidades cuentan con un derecho colectivo seleccionado, planes de gestión, fortalecimiento y formación para exigir esos derechos. El acompañamiento efectivo para acceso a derechos de las comunidades no se ha realizado de momento de forma generalizada, aspecto que se desarrollará con mayor intensidad a lo largo de la PAC 3.

R1.I5. *El 20% de las comunidades con derechos vulnerados, acceden a al menos un derecho colectivo que antes no tenían, al final del convenio.*

Alcanzado: No alcanzado. Los procesos implementados, adaptados a los tiempos requeridos por la situación de las comunidades y la capacidad de respuesta efectiva de las instituciones responsables de hacer cumplir esos derechos, no permiten asegurar que en la vida del Convenio se pueda acceder efectivamente a un derecho no ejercido con anterioridad.

Resultado 2 OE3 previsto en el Convenio: “Apoyadas y fortalecidas propuestas productivas que contribuyan al acceso a un nivel de vida digno por comunidades afectadas por el conflicto”

Resultado 2 alcanzado: Alcanzado parcialmente. Hasta el momento 307 familias han recibido formación, asistencia técnica, acompañamiento y fortalecimiento organizativo enfocado a la producción.

Este componente tuvo un desarrollo muy limitado en la PAC 1, por el tiempo dedicado al levantamiento de la Línea de Base y DRP. La mayoría de las iniciativas productivas implementadas son individuales, las colectivas van más retrasadas. Dos aspectos han influido notablemente: la debilidad organizativa de las comunidades para abordar la producción colectiva que ha requerido un trabajo previo en lo organizativo antes de abordar la producción, y sobre todo, la falta de acceso a tierra para el cultivo en

parcelas colectivas. Las iniciativas productivas puestas en marcha hasta el momento han fortalecido la seguridad alimentaria, diversificado la dieta familiar y producido ahorro en la compra de alimentos, pero no han tenido capacidad de generar ingresos de forma significativa y generalizada. El incremento de la producción se ha destinado fundamentalmente al autoconsumo. De momento los pies de cría de gallinas y cerdos están en proceso de consolidación, con el debido acompañamiento para su consolidación pueden tener capacidad de incrementar la cobertura mediante un fondo rotatorio en especie establecido por las propias comunidades. Lo agrícola, sobretudo hortalizas, maíz y ñame espino ha incrementado la producción, pero ésta se ha destinado a autoconsumo principalmente. En la comunidad de Ovejas, que si cuenta con tierra para el cultivo colectivo, la sequía y falta de acceso a riego, no permitió alcanzar las expectativas en el cultivo de ñame. Se realizan DRP por comunidad, inicial, intermedio y final para medir el alcance de indicadores. La falta de personal permanente del CDS en la zona del Cesar, ha provocado menor acompañamiento a los procesos productivos en esa zona.

La matriz del convenio establece cinco indicadores para medir el alcance del resultado:

R2.I1. *500 familias reciben capacitación y acompañamiento técnico-productivo, y asesoría en organización comunitaria, desde la perspectiva de género.*

Alcanzado: Alcanzado parcialmente. Se han alcanzado 307 familias hasta el momento. Los retrasos en la PAC 1, la débil organización en algunas comunidades y la falta de tierra para lo colectivo han sido los principales frenos al alcance del indicador.

R2.I2. *El 70% de las familias beneficiadas incrementan en un 20% sus ingresos al final del convenio, en relación a la línea base.*

Alcanzado: No alcanzado. Las iniciativas productivas puestas en marcha hasta el momento se dirigen al autoconsumo y la seguridad alimentaria. Las iniciativas colectivas, con mayor capacidad para generar ingresos en principio, no se han desarrollado todavía lo suficiente. No creemos que el enfoque productivo de este resultado permita que se alcance el indicador en la PAC 3 de forma plena, aunque sí podría alcanzarse parcialmente. Hay unanimidad en los equipos técnicos y en el CDS de que son iniciativas para seguridad alimentaria, con pequeñas inversiones, no susceptibles de generar ingresos de forma significativa, aunque si hemos constatado que han reforzado la seguridad alimentaria y han permitido ahorro en las economías domésticas de los beneficiarios, que disponen de pequeños recursos susceptibles de destinar a la cobertura de otras necesidades básicas.

R2.I3. *El 60% de las familias que ya realizaban actividades agropecuarias antes de la intervención aumentan en un 30% los volúmenes producidos al final del convenio, en relación a la línea base.*

Alcanzado: Alcanzado en la PAC 2. Un 65% de las familias beneficiarias han aumentado en un 30% su producción en ñame, yuca y maíz.

R2.I4. *El 60% de las familias que no realizaban actividades agropecuarias desarrollan una actividad agropecuaria al final del convenio, en relación a la línea base.*

Alcanzado: Alcanzado parcialmente. De momento el 50% de las familias que no realizaban actividad pecuaria han iniciado alguna a la finalización de la PAC 2.

R2.I5. 1 Colectivo de artesanas produce y vende, de forma sostenible, productos artesanales al final del convenio.

Alcanzado: No alcanzado. El Colectivo se conformó formalmente pero no está constituido legalmente. Las obras del local en el predio previsto fueron paradas por la municipalidad por problemas con la titularidad del mismo. En el momento de la evaluación, las negociaciones con la municipalidad no habían conseguido resolver de forma definitiva este obstáculo. Con un solo año de ejecución restante, en el caso de que se solucionase el tema del predio, queda poco tiempo para consolidar los procesos de formación, producción y comercialización en el presente Convenio.

Resultado 3 OE3 previsto en el Convenio: “Apoyada la reconstrucción del tejido social de comunidades afectadas por el conflicto, con énfasis en el fortalecimiento de las estructuras comunitarias, la participación colectiva y la restitución de la ciudadanía, favoreciendo la inclusión de las mujeres y los jóvenes de las comunidades en las estructuras organizativas”

Resultado 3 alcanzado: Alcanzado parcialmente. Se cuenta con procesos establecidos de formación e intercambio de experiencias entre líderes de diferentes comunidades enfocadas al fortalecimiento de sus organizaciones; se han constituido 11 colectivos de Comunicaciones conformados mayoritariamente por jóvenes y mujeres que están finalizando su fase de capacitación y se encuentran en proceso de consolidación, como estructuras organizativas para el fortalecimiento de la memoria del conflicto, la identidad de las comunidades, la participación social a través de la comunicación para el cambio social y la superación del conflicto y para fortalecer al visibilidad de las víctimas.

Este resultado se ejecuta por la Universidad Javeriana, en el componente de formación de líderes para el fortalecimiento organizacional de las comunidades, y por el CCMM, para el componente de Colectivos de Comunicaciones. Los Colectivos han necesitado más tiempo del establecido en la matriz para completar su formación y su debida consolidación, adaptándose la ejecución del componente a los ritmos de las comunidades. Los indicadores no alcanzados hasta el momento podrán abordarse en la PAC 3, y serán los Colectivos un elemento muy pertinente para desarrollar todo su potencial en una segunda fase del Convenio.

La matriz del convenio establece ocho indicadores para medir el alcance del resultado de los que siete tenían previsto avances a la finalización de la PAC 2:

R3.I1. Las comunidades beneficiarias comparten experiencias organizativas.

Alcanzado: Alcanzado. Se han realizado dos encuentros de líderes en Cartagena, uno en cada PAC, con elevada participación, donde se comparten experiencias, se motivan mutuamente, se apoyan en sus respectivos procesos y se aprende de lo que hacen los demás. El segundo intercambio estuvo más enfocado a lo productivo y se compartió con campesinos no desplazados en estadios más avanzados en sus procesos de producción. Son espacios altísimamente valorados por los líderes entrevistados.

R3.I2. 20 líderes y lideresas de las comunidades beneficiarias, de los cuales al menos 40% son mujeres, capacitados en formas de asociatividad, participación, planeación y auto-gestión con enfoque de género, mecanismos jurídicos de protección y estatuto del desarrollo rural.

Alcanzado: Plenamente Alcanzado. Se han realizado por parte de la Universidad Javeriana dos talleres de formación intensiva de líderes enfocada al fortalecimiento de sus organizaciones, uno en cada PAC, con una participación de 26 y 34 líderes y una proporción de mujeres del 27% y 42%, respectivamente. Se ha constatado que casi el 50% de los líderes han replicado convenientemente lo aprendido en sus comunidades. Se han superado significativamente el indicador establecido.

R3.I3. 11 Colectivos de Comunicación conformados y en funcionamiento, con una representación equitativa entre adultos/jóvenes y hombres/mujeres.

Alcanzado: Alcanzado, en proceso de finalizar su capacitación e iniciar su definitiva consolidación. Se cuenta con 11 Colectivos de Comunicación conformados y con el módulo de formación audiovisual muy avanzado. Todos se encuentran en procesos de producción de un documental. Participan 304 personas, la inmensa mayoría jóvenes (26 años de media de edad) y de los cuales un 64% son mujeres.

R3.I4. 250 personas capacitadas en comunicación para la paz, organización, gestión y redes sociales.

Alcanzado: No alcanzado. Reprogramado para la PAC 3. No se puede iniciar esta actividad hasta que la formación audiovisual de los Colectivos haya terminado y su consolidación se encuentre más avanzada.

R3.I5. 6 Centros de Producción en Comunicación para el Cambio Social montados y dotados con recursos humanos y técnicos y funcionando.

Alcanzado: No alcanzado. Reprogramado para la PAC 3. No se puede iniciar esta actividad hasta que la formación audiovisual de los Colectivos haya terminado y su consolidación se encuentre más avanzada.

R3.I6. 1 Agenda de trabajo elaborada por cada colectivo con los ejes: comunicación como derecho; liderazgo y organización; redes sociales y movilización social; investigación, memoria y contexto.

Alcanzado: No alcanzado. Reprogramado para la PAC 3. No se puede iniciar esta actividad hasta que la formación audiovisual de los Colectivos haya terminado y su consolidación se encuentre más avanzada.

R3.I8. El 50% de las comunidades avanzaron al menos un nivel en la "escala de medición de organización comunitaria" (elaborada durante la implementación de la línea base), al final del convenio.

Alcanzado: Alcanzado plenamente. Todas las comunidades avanzaron un grado al menos en la escala organizativa con la implementación de los diferentes componentes establecidos en el Convenio. En todas las comunidades visitadas se puede constatar, al

menos, el fortalecimiento de las estructuras organizativas ya existentes y la creación de estructuras comunitarias básicas nuevas en las que no había ninguna.

OE4. Acompañar y promover los procesos de reparación de las víctimas del conflicto violento interno

Este Objetivo específico, que se corresponde en la matriz con la Acción 4, cuenta con tres Resultados esperados.

Resultado 1 OE4 previsto en el Convenio: *“Informadas y sensibilizadas comunidades afectadas por el conflicto sobre Ley de Justicia y Paz y otras normas reparatorias.”*

Resultado 1 alcanzado: Alcanzado muy parcialmente. El componente legal hasta el momento se ha centrado en la formación sobre derechos de protección (Acción 1) y restablecimiento (Acción 3) (derechos como ciudadanos y como población desplazada), sin que se haya desarrollado todavía la formación sobre derechos de reparación de forma generalizada.

La Línea de Base, en relación con el componente legal evidenció un bajo nivel de conocimiento en derechos de las comunidades y una confusión entre los derechos como ciudadanos y como población desplazada y los derechos de reparación, como víctimas del conflicto. También se evidenció que para abordar derechos de reparación, había que fortalecer la situación psicosocial y organizativa de las comunidades en primer lugar, lo que sin duda fue una decisión acertada, para poder abordar con garantías derechos de reparación. Si se añade a lo anterior la elevada rotación del personal, especialmente en el componente legal, se explica que no se haya abordado de forma generalizada el derecho de reparación hasta el momento. Se ha continuado desarrollando una estrategia de intervención psicosocial en las comunidades de forma paralela al componente legal, se cuenta con un Plan de formación en derechos de reparación, y apenas se ha iniciado la formación en derecho de reparación en seis comunidades de las 20, así como un acompañamiento a líderes que participaron en las audiencias públicas para la elaboración del Estatuto de las Víctimas y a la comunidad de Mampuján en el incidente de reparación a la finalización de la PAC 2.

La matriz del convenio establece dos indicadores para medir el alcance del resultado:

R1.I1. *Diagnosticado, durante el proceso de elaboración de línea base, el nivel de conocimiento de las comunidades beneficiarias sobre la Ley de Justicia y Paz y otras normas reparatorias.*

Alcanzado: Alcanzado al 100%. Se cuenta con una completa Línea de base, que en su componente legal, diagnosticó el nivel de conocimiento en derechos de las comunidades. Esta Línea de base se actualizó con una Línea de Base intermedia que en el momento de la evaluación estaba sistematizando sus resultados.

R1.I2. *20 comunidades reciben formación y asesoría para el acceso a sus derechos colectivos.*

Alcanzado: Apenas se ha comenzado alguna formación y asesoría puntual en derechos de reparación. Reprogramado su desarrollo efectivo para la PAC 3 por los motivos ya mencionados.

Resultado 2 OE4 previsto en el Convenio: *“Realizada investigación sobre la concepción de reparación para poblaciones afectadas por el conflicto y la reparación ejecutada por el Estado colombiano en las zonas de intervención, incorporando el enfoque diferencial de género y grupos étnicos.”*

Resultado 2 alcanzado: Alcanzado parcialmente. La investigación sobre el concepto de “reparación desde abajo” se estaba sistematizando en el momento de la evaluación, en la parte que compete a la Universidad Javeriana. Durante la PAC 3 DeJusticia completará la investigación, comparando dicha concepción de las víctimas con la concepción de reparación contemplada en la Ley y la efectivamente aplicada por el Estado.

Generar propuestas de política pública que incidan en un acercamiento entre ambas concepciones es el fin último de la investigación, y será al final del Convenio cuando se pueda abordar, en todo caso, la evaluación de la validez y utilidad práctica de esta investigación, que de todas formas ya en la PAC 3 puede ofrecer elementos de interés a los equipos legales en terreno para el abordaje de la formación y asesoría para el acceso a derechos de reparación. Por otro lado hemos podido constatar que no se ha dado una intensa coordinación y trabajo en equipo en esta primera fase de la investigación entre ambas asistencias técnicas, UJ y DeJusticia, como parece hubiera sido deseable.

La matriz del convenio establece tres indicadores para medir el alcance del resultado:

R2.I1. *Elaborada guía de investigación entre las organizaciones participantes.*

Alcanzado: Alcanzado al 100%. Se elaboró la Guía de la investigación por la UJ de manera protagónica, con escasa participación de DeJusticia.

R2.I2. *Elaborado y publicado documento de la investigación.*

Alcanzado: Se cuenta con la parte de la investigación realizada por la Javeriana, que será completada por la fase de investigación de DeJusticia en la PAC 3, antes de ser publicada.

R2.I3. *30 personas, representantes de 6 comunidades beneficiarias, expresan sus nociones de reparación, a través de la participación en talleres de discusión sobre la concepción de reparación.*

Alcanzado: Plenamente alcanzado. En el proceso investigativo, 60 personas de seis comunidades participaron en grupos focales para definir su concepción de reparación. Además se realizaron 70 entrevistas personales en esas mismas comunidades.

Resultado 3 OE4 previsto en el Convenio: *“Promovidos y sistematizados procesos de elaboración de la memoria histórica y cultural de comunidades*

afectadas por el conflicto, incorporando el enfoque diferencial de género y grupos étnicos.”

Resultado 3 alcanzado: Alcanzado casi totalmente. En el marco de la Investigación de “reparación desde abajo” de la Javeriana se realizaron talleres de elaboración de la memoria colectiva e historias de vida de líderes. Por parte de CCMM se desarrollo la metodología de “Un viaje por la memoria” en 11 comunidades durante la PAC 1, como parte del proceso de elaboración de la Línea de Base inicial que ellos hicieron independientemente.

Parte de los indicadores establecidos en este resultado (R3I1, R3I2, R3I4) se cumplen en el mismo proceso de la Investigación del R2 de este OE4, con lo que su inclusión aquí resulta un tanto forzado y reiterativo.

La matriz del convenio establece cinco indicadores para medir el alcance del resultado:

R3.I1. *Realizadas 6 historias de vida de líderes comunitarios.*

Alcanzado: Alcanzado al 100%. Se realizaron seis historias de vida de Líderes en el marco de la Investigación de “reparación desde abajo” de la Javeriana.

R3.I2. *Realizados 3 talleres de recuperación de memoria colectiva.*

Alcanzado: Alcanzado al 200%. Se realizaron seis talleres, que son los mismos que los grupos focales realizados en el marco de la Investigación de “reparación desde abajo” de la Javeriana.

R3.I3. *60 personas de 6 comunidades han participado en los talleres de diagnóstico histórico institucional y prospectiva de su incidencia local.*

Alcanzado: 884 personas han participado en 38 talleres con la metodología “Un viaje por la memoria” del CCMM en la PAC 1.

R3.I4. *Elaborado documento escrito de memoria histórica y cultural de las comunidades afectadas por el conflicto.*

Alcanzado: Plenamente alcanzado, ya que se trata de la misma investigación de la Javeriana realizada en el marco del R2 del OE4.

R3.I5. *25 Relatos de vida de personas afectadas por el conflicto interno.*

Alcanzado: Se habían previsto inicialmente 42 relatos de vida, pero se ha tenido que replantear el indicador, rebajándolo a 25, de las cuales se han realizado 12 hasta el momento.

OE5. Visibilizadas las víctimas del conflicto colombiano entre la sociedad civil colombiana y española.

Este Objetivo específico, que se corresponde en la matriz con la Acción 5, cuenta con cuatro Resultados esperados.

Resultado 1 OE5 previsto en el Convenio: *"Difundida la información generada y sistematizada con relación al acceso a derechos de población afectada por en conflicto colombiano en las áreas de intervención, con énfasis en la visibilización de las víctimas del conflicto en la sociedad colombiana."*

Resultado 1 alcanzado: Alcanzado sólo parcialmente. Este resultado hasta el momento se ha limitado a la edición de un boletín online con artículos e información generada por el Convenio, en la que participan en su elaboración todas las contrapartes. Hasta ahora se han elaborado tres boletines y publicado y difundido sólo dos, sobre los cuatro previstos para el periodo. Se difunden a través de internet a 1000 contactos del MPDL en España y a las contrapartes locales, que su vez lo difunden en Colombia. La participación en el boletín online es sobre todo de CCMM, y algún artículo de las asistencias técnicas. El CDS participa menos.

La matriz del convenio establece cinco indicadores para medir el alcance del resultado:

R1.I1. Elaborado 1 boletín online sobre el cumplimiento de derechos en las zonas de intervención, con periodicidad semestral, con inicio en el final del primer año.

Alcanzado: Se han elaborado tres boletines, uno en la PAC 1 y dos en la PAC 2, pero sólo se han publicado hasta el momento dos, uno en cada PAC.

R1.I2. Publicados 2 artículos y 1 cartilla sobre la concepción de reparación "desde abajo".

Alcanzado: No realizado. Reprogramado para la PAC 3, ya que la investigación en la parte de la Javeriana apenas se acabó de socializar y sistematizar a la finalización de la PAC 2.

R1.I3. Publicada y difundida la investigación sobre reparación en Colombia.

Alcanzado: No realizado. Reprogramado para la PAC 3, ya que la investigación en la parte de DeJusticia se realizará en la PAC 3.

R1.I4. Realizado 1 Encuentro de narradores de la memoria denominado III Festival Audiovisual "Narrar para Vivir".

R1.I5. Distribuidos 1500 ejemplares de "Mochila de Sueños"

Alcanzado: No alcanzados. Reprogramados para la PAC 3. El retraso en la finalización de la formación audiovisual "Cintas de sueños" de los Colectivos de Comunicaciones no ha permitido el alcance de estos indicadores, pues es el Festival Audiovisual el espacio en el que se proyectarán los documentales realizados por dichos Colectivos.

Resultado 2 OE5 previsto en el Convenio: *"Difundidas entre personas vinculadas con el mundo del derecho y las relaciones internacionales, las herramientas necesarias para elaborar información analítica enfocada al acceso a derechos de población afectada por en conflicto colombiano."*

Resultado 2 alcanzado: Alcanzado muy parcialmente. El retraso en la puesta en marcha de la Base de datos de gestión efectiva de derechos, retrasó la puesta en marcha del Observatorio de derechos, y los informes de éste eran los principales insumos de información sobre acceso a derechos de las víctimas con los que iba a trabajar el Grupo de Derechos por la Paz del MPDL.

La matriz del convenio establece tres indicadores para medir el alcance del resultado:

R2.I1. *El grupo de "Derechos hacia la Paz" se ha reunido 3 veces al año para analizar la información recibida desde Colombia y proponer acciones concretas de sensibilización e información en España.*

Alcanzado: Alcanzado muy parcialmente. Aunque el Grupo se ha reunido, la información a la que ha tenido acceso ha sido de carácter general, por la no puesta en funcionamiento del Observatorio de derechos que debía alimentar de información analítica sobre acceso a derechos de las víctimas a este grupo de trabajo.

R2.I2 *Se han presentado 3 informes (1 por año) sobre temas concretos relacionados con el acceso a derechos de la población afectada por el conflicto colombiano para presentar a la sociedad española y las instituciones competentes en la materia.*

R2.I3. *Se han mantenido al menos 4 reuniones informativas con instituciones nacionales e internacionales competentes en el caso colombiano para presentarles los informes de análisis con propuestas concretas.*

Alcanzado: No alcanzados. No se ha presentado ningún informe por las mismas razones indicadas en el indicador anterior.

Resultado 3 OE5 previsto en el Convenio: *"Difundidas entre la población universitaria española las consecuencias del conflicto colombiano, con énfasis en el acceso a los derechos de las víctimas, potenciando una información periodística de calidad en este ámbito."*

Resultado 3 alcanzado: Alcanzado. Se han realizado dos sesiones informativas en el marco de un postgrado en las Facultad de CCII sobre construcción de paz y comunicación en el conflicto colombiano. Se ha participado en un Congreso de dos días de duración y con asistencia de 60 alumnos de periodismo en la Facultad de CCII de la UCM. En el congreso participó una representante del CCMM explicando el trabajo en comunicación para el cambio social que realizan en Colombia en el marco del Convenio. Se ha tratado de dar una visión del conflicto colombiano desde la perspectiva de las víctimas, con un enfoque positivo de personas afectadas por el conflicto que luchan por sus derechos y por la superación de los efectos del mismo, con la finalidad de incidir de forma indirecta en estudiantes de periodismo que puedan mejorar el tratamiento del conflicto que se da en los medios de comunicación.

La matriz del convenio establece cuatro indicadores para medir el alcance del resultado:

R3.I1. *Se han elaborado y difundido 50 carteles y 200 folletos para difundir el curso entre la comunidad universitaria en el primer año de ejecución.*

Alcanzado: Se pusieron carteles por la facultad pero se difundió fundamentalmente por internet.

R3.I2 *Al menos 30 personas asisten al Curso universitario sobre periodismo y construcción de paz que se realizará en el primer año de ejecución.*

Alcanzado: Alcanzado. 60 alumnos de periodismo participaron en el Congreso Internacional "Otra información para cambiar el mundo. Periodismo de calidad para el siglo XXI" en la Facultad de CCII de la UCM, organizado en coordinación con la Plataforma 2015 y Más y el Instituto de Periodismo Preventivo.

R3.I3. *Se ha publicado un boletín con los trabajos de los alumnos en el primer año de ejecución.*

Alcanzado: No alcanzado. Se prevé publicar un libro con las ponencias del Congreso en la PAC 3.

R3.I4. *Se han celebrado 4 sesiones de periodismo preventivo y construcción de paz en 4 universidades españolas relacionadas con el acceso a los derechos de la población afectada por el conflicto colombiano, en los tres años de ejecución.*

Alcanzado: Alcanzado parcialmente. Se han realizado dos sesiones en el marco del postgrado *Especialista Universitario de Información Internacional y Países del Sur* celebrado en la facultad de CCII de la UCM en la PAC 1. Esta actividad sólo se desarrolla en Madrid.

Resultado 4 OE5 previsto en el Convenio: *"Difundidas entre grupos de jóvenes españoles las consecuencias del conflicto colombiano, con énfasis en el acceso a los derechos de las víctimas, potenciando vínculos de unión con jóvenes colombianos afectados por el conflicto en las áreas de internet"*

Resultado 4 alcanzado: Se cuenta con un grupo de 24 jóvenes y dos docentes de un Instituto de Secundaria de Alcalá de Henares con los que se han trabajado 13 sesiones de dos horas en el curso 2009-2010 sobre los efectos del conflicto armado colombiano en la población, con un enfoque de educación para el desarrollo. Se cuenta con un Convenio con el instituto, se está elaborando un corto documental con una metodología similar a los de los Colectivos de Comunicaciones que servirá para intercambio de información con el Colectivo de jóvenes del Carmen de Bolívar con los que trabaja CCMM.

La matriz del convenio establece cuatro indicadores para medir el alcance del resultado:

R4.I1. *Al final del primer año se tienen borradores de los materiales de sensibilización sobre las consecuencias del conflicto colombiano con énfasis en el acceso a los derechos de las víctimas.*

Alcanzado: Lo que se está trabajando es la elaboración de un corto documental con los jóvenes que será el material de intercambio.

R4.I2 *Durante el segundo y tercer año de ejecución, al menos 20 jóvenes de educación secundaria forman parte del grupo de sensibilización, asisten a las sesiones y trabajan con el material elaborado sobre las consecuencias del conflicto en la población.*

Alcanzado: 24 jóvenes del instituto de secundaria de Alcalá de Henares forman el grupo de sensibilización y han participado en 13 sesiones de educación para el desarrollo sobre el tema del conflicto colombiano.

R4.I3. *Durante el segundo y tercer año de ejecución, el grupo realiza actividades que ponen de manifiesto el conocimiento de la realidad de las personas víctimas del conflicto colombiano.*

Alcanzado: Se está en fase de realización del corto documental que se difundirá en otros centros educativos durante la PAC 3.

R4.I4. *Creado un sistema virtual de comunicación e intercambio entre jóvenes españoles y colombianos participantes en las acciones de sensibilización de ambos países en el tercer año de ejecución.*

Alcanzado: No alcanzado de momento. Reprogramado para la PAC 3. Se realizarán intercambios entre el grupo de estudiantes de secundaria españoles y el Colectivo de Comunicaciones del Carmen de Bolívar a través de entornos digitales como facebook, Twitter y similares.

4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POR CRITERIOS ESTABLECIDOS

4.1. Pertinencia

La valoración desde el criterio de pertinencia del Convenio es muy positiva. Un análisis de la pertinencia desde los puntos de vista de su adecuación con las prioridades del donante, con las políticas de desarrollo local de las zonas donde se desarrolla, con los lineamientos de las entidades ejecutoras, con las necesidades de los beneficiarios y con el contexto de intervención, permite afirmar que el convenio en líneas generales se ajusta muy significativamente a criterios de pertinencia.

Respecto al financiador la pertinencia es muy elevada, sea cual sea el Plan Director que utilicemos para el análisis, tanto el II Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008 vigente en el momento de la formulación del Programa como el III Plan Director 2009-2012 vigente en el momento de la Evaluación, y también con el PAE Colombia 2006-2008. Fundamentalmente, responde a las prioridades estratégicas: Fortalecer el

Estado de Derecho; fortalecimiento de la soberanía alimentaria, el acceso al agua potable y saneamiento básico; aumento de las capacidades económicas, a través del apoyo a pequeñas iniciativas productivas; apoyo a los medios de comunicación alternativos y el acceso a nuevas tecnologías de información; y muy especialmente, de forma integral, al OE Prevención de Conflictos y construcción de la paz. La causa fundamental por la que se considera a Colombia, país de renta media, como país de atención especial es la existencia de un conflicto armado interno, y el Convenio se dirige de forma integral a la atención de los efectos de la violencia directa y a la construcción de paz.

Específicamente desde la Oficina Técnica de Cooperación de la AECID se valora la adecuación del Convenio a las prioridades sectoriales, y en gran medida geográficas, de la Cooperación Española en Colombia. La inserción de las comunidades de la Serranía de Perijá no se ajusta a las prioridades geográficas de intervención en Colombia, ya que el Departamento del Cesar no es zona prioritaria para la Cooperación Española.

Exponemos a continuación los resultados obtenidos por la evaluación en relación a las preguntas definidas en los TdR bajo el criterio de pertinencia.

¿Los objetivos específicos planteados responden a las necesidades detectadas y a los problemas que se pretenden abordar?

Los resultados obtenidos durante el análisis de la información obtenida durante la evaluación del Convenio permiten responder afirmativamente. El Convenio persigue en última instancia facilitar, apoyar y acompañar a las víctimas del conflicto armado a los derechos de restablecimiento y reparación recogidos en el ordenamiento jurídico colombiano. Para ello establecen una serie de OE cuyo cumplimiento es necesario para colaborar en el cumplimiento del Objetivo General de desarrollo planteado.

Establecen cinco OE: Proteger a las víctimas de los efectos del conflicto; ofrecer Ayuda Humanitaria y reactivación del tejido productivo en las comunidades; facilitar el acceso a derechos de restablecimiento, apoyar procesos de reparación contemplados en la ley y dar visibilidad a las víctimas. Para ello desarrollan transversalmente una serie de componentes: psicosocial, organizativo, AH, productivo, legal, recuperación de la memoria y visibilidad, que como hemos explicado a lo largo del informe, de forma integral y sinérgica establecen las condiciones y capacidades en las comunidades que permiten incrementar su protección ante los efectos del conflicto, reducir su vulnerabilidad social y económica, y promover el acceso a derechos de restablecimiento y reparación.

¿Se ha escogido la alternativa de intervención apropiada y ésta sigue siendo vigente en el momento de la evaluación?

Se ha podido constatar que una de las grandes fortalezas del Convenio ha sido la elección de la metodología de intervención. El Convenio ha realizado un gran esfuerzo, durante la PAC 1 fundamentalmente, pero actualizando constantemente la información a lo largo de su ejecución, para realizar diagnósticos de la situación de cada comunidad, con respecto a los OE que se pretendían abordar. Los DRP y el levantamiento de la

Línea de Base han ofrecido una información actualizada de la situación de las comunidades respecto a los diferentes componentes de intervención. Esto ha permitido definir la estrategia de intervención para cada uno de los componentes, realizar Planes de intervención por componente adaptados a cada comunidad, así como tener insumos que permiten la evaluación del desempeño de los diferentes procesos puestos en marcha a la finalización de la intervención.

El Convenio se ha ejecutado por componentes transversales, más que por acciones, a excepción de la acción 2 de AH. Esta lógica de intervención se ha demostrado adecuada, pues son componentes que se desarrollan de forma común a las diferentes acciones definidas en la matriz de planificación del Convenio, y que todas ellas de forma complementaria y coordinada confluyen a la consecución de los OE planteados, y en definitiva, a crear las condiciones necesarias e instalar las capacidades adecuadas en las comunidades de intervención, que les permitan la gestión efectiva de los derechos de restablecimiento y reparación que les son reconocidos en la legislación colombiana.

Son las comunidades restablecidas psicosocialmente, fortalecidas en su cohesión comunitaria y organización social, cubiertas algunas necesidades básicas en relación con el saneamiento y la seguridad alimentaria, reconocidas como afectadas por el conflicto y como ciudadanos sujetos de derechos, las que pueden iniciar y liderar sus propios procesos de restablecimiento y reparación de forma paulatina.

¿Cómo han participado los beneficiarios en la identificación del Convenio y cómo participan en su ejecución? ¿Responde el Convenio a sus necesidades prioritarias?

La participación de los beneficiarios en todas las fases de la intervención es otra cualidad del enfoque de intervención del Convenio: hay una apuesta decidida por la participación y transferencia de capacidades a los propios beneficiarios. Éstos, sobre todo los líderes y las organizaciones comunitarias, se sienten socios y protagonistas de la intervención. Han participado activamente en la identificación del Convenio a través de herramientas metodológicas participativas para la definición del Convenio. De una forma más intensa si cabe, participan en los procesos de diagnóstico y levantamiento de la Línea de Base, y en la periódica actualización de la misma como herramienta de seguimiento y evaluación del alcance de los procesos desarrollados. Su participación en la planeación mensual de actividades en cada comunidad, en la convocatoria de los miembros de la comunidad a los talleres y actividades a desarrollar, en los procesos de formación impartida, todos ellos con metodologías interactivas, lúdicas y participativas, se ha demostrado un aspecto fundamental del enfoque de intervención adoptado. En definitiva, el Convenio trata de que sean ellos los propios gestores de los procesos de acceso a derechos perseguidos con el Convenio, y desde esa perspectiva, su participación proactiva en todos los procesos implementados se ha promovido desde el primer instante.

El grado de alineamiento de los beneficiarios con los objetivos planteados en el Convenio es muy elevado. Todos ellos han mostrado un alto grado de satisfacción con los procesos iniciados y los servicios que les ofrece el Convenio. Su participación entusiasta y el alto grado de motivación de los líderes con las iniciativas desarrolladas en el marco del Convenio así lo demuestran, sin que, salvo en el componente productivo o de AH, el Convenio haya ofrecido bienes materiales a los mismos de forma directa. Se

ha podido constatar un alto grado de interiorización de la idea de que son ellos mismos los que tienen que trabajar y gestionar ante el Estado el cumplimiento de sus derechos de restablecimiento y reparación, lo que satisfaría sus necesidades prioritarias.

Esta ha sido la tónica general que hemos podido constatar en las actividades evaluativas con beneficiarios en las comunidades. La situación y grado de avance de los diferentes componentes no es homogéneo en todas las comunidades, bien sea por razones de contexto, por incidencia del conflicto o por situación psicosocial y organizativa previa de las comunidades. La participación y avance en comunidades como Zambrano, Las Margaritas, Palo Altico, Media Luna o La Bonga ha sido menor que en el resto, sobre todo en los componentes psico-socio-legal y productivo.

¿El Convenio responde y complementa las estrategias y políticas locales y de otros organismos internacionales en la materia y zona de intervención?

El Convenio se alinea y complementa de forma muy significativa lo establecido en el marco legislativo colombiano en materia de restablecimiento y reparación. Se trata en definitiva de acercar y facilitar el acceso de las comunidades de intervención a los derechos y prestaciones recogidos en la legislación colombiana, tanto desde la perspectiva de ciudadanos sujetos de derechos, como de población en situación de desplazamiento y/o de población víctima del conflicto armado. A pesar de la limitación de capacidades económicas e institucionales del estado para el cumplimiento efectivo de esos derechos, la voluntad del legislador es clara al respecto, y la Corte Constitucional y las OOII están realizando un seguimiento de las políticas estatales de atención a población desplazada y víctima de la violencia, exigiendo su efectivo cumplimiento. El Convenio tiene la capacidad de acercar las comunidades a las instituciones responsables de dar respuesta a sus derechos, y de acercar dichas instituciones a las comunidades. El Convenio y las entidades ejecutoras pueden ser un aliado muy importante para el establecimiento de vínculos entre ambas partes para el cumplimiento efectivo de derechos. El Convenio llega allá donde las instituciones del estado no son capaces de momento de llegar, instala las capacidades y conocimientos previos en las mismas para promover esa efectiva gestión de derechos, y puede ofrecer la confianza, el acompañamiento y el respaldo necesario para facilitar esas gestiones en las comunidades que hayan alcanzado el desarrollo adecuado de los procesos implementados que les permita dar inicio a la exigencia de cumplimiento de sus derechos vulnerados. El logro del Convenio habrá que medirlo por la capacidad de gestionar los derechos de las comunidades, el seguimiento a esos procesos y la continuidad de los mismos en el tiempo, sin que de momento se pueda garantizar el cumplimiento efectivo de los derechos, ya que esto depende de factores externos al Convenio sobre los que es difícil incidir (voluntad política, capacidad de recursos económicos del Estado, procesos burocráticos y de gestión largos).

Hay unanimidad tanto entre las OOII (Alto Comisionado de NNUU para los DDHH en Colombia, MAPP-OEA) como en las instituciones públicas responsables del cumplimiento efectivo de derechos (CNRR, Acción Social de Presidencia) entrevistadas en que conseguir comunidades cohesionadas, organizadas, conocedoras de sus derechos y de los procesos para exigirlos, con confianza recuperada en las instituciones, con el apoyo técnico y el acompañamiento adecuados, son aspectos fundamentales para

facilitar el acceso de las mismas al cumplimiento efectivo del ordenamiento jurídico colombiano en la materia.

¿El Convenio responde a los lineamientos estratégicos, experiencia y capacidades de los actores implicados en su implementación?

Las contrapartes locales coejecutoras, tanto CDS como CCMM, son dos socios altamente cualificados para la correcta implementación de los componentes que ejecutan en el marco del Convenio, tanto por sus capacidades, como por su experiencia previa en los sectores en los que intervienen y por el alineamiento del Convenio con sus estrategias institucionales de intervención, desde la perspectiva de los objetivos a alcanzar y del enfoque metodológico para su ejecución. No están haciendo nada nuevo en el marco del Convenio que no hicieran antes, pero lo hacen de forma coordinada e integral, con más recursos y enriqueciendo sus procesos mutuamente. Su presencia y vinculación con los beneficiarios en la zona de Montes de María es muy destacada, aunque la ausencia de estos factores en las comunidades de la zona del departamento del Cesar haya dificultado su trabajo en esa zona.

El MPDL ha trabajado largos años en ambas zonas en acciones de Ayuda Humanitaria a población desplazada, y siempre ha tratado de contemplar el enfoque de derechos en sus intervenciones. La evolución actual del conflicto y el contexto de intervención, la presencia de población desplazada de largo recorrido temporal, reasentada o retornada en las comunidades donde años antes intervenía con AH, le ha exigido replantearse un nuevo enfoque en su estrategia de intervención en Colombia, un enfoque de desarrollo dirigida al restablecimiento y la reparación de las víctimas, que el Convenio está haciendo posible. Para ello se ha sabido rodear de buenos socios, asistencias técnicas y un excelente equipo técnico en terreno.

La CCCM ha ejecutado el componente de ERM en la Acción, sector en los que son una entidad especializada con amplia experiencia. Las asistencias técnicas de la Universidad Javeriana y DeJusticia, entidades ambas de una gran prestigio profesional, académico y de generación de conocimiento científico a través de sus investigaciones, han servido para la formación de los equipos técnicos y el desarrollo metodológico de herramientas para la identificación, diagnóstico de las comunidades y levantamiento de Línea de Base. El trabajo de la Universidad Javeriana en la formación de líderes y en los espacios de intercambio entre ellos han sido muy valorados por los beneficiarios y por los equipos técnicos. Su trabajo en el componente investigativo, la aplicabilidad práctica del mismo en las comunidades, o sus posibilidades de difusión de información de calidad en la Acción 5, es pronto para valorarlo convenientemente. Lo mismo se puede decir del modelo de prevención adaptable a las comunidades o del software Stella, que deberá ser convenientemente valorado a la finalización del Convenio, para ver si ha respondido a las expectativas y a las necesidades de los equipos técnicos en terreno y a los requerimientos de la intervención.

4.2. Eficacia

Del análisis realizado en las dimensiones de evaluación de estructura, procesos y resultados realizada con anterioridad y desde la perspectiva de su influencia en el

alcance de indicadores de resultados hasta el momento de la evaluación, en comparación con lo inicialmente previsto en la matriz de planificación del Convenio, se puede afirmar que el proyecto no ha sido todo lo eficaz que se preveía, encontrándose que algunos indicadores llevan retrasos significativos con respecto a lo inicialmente establecido.

Ahora bien, esta constatación debe ser matizada: por un lado la matriz de planificación preveía unos tiempos para el desarrollo de los procesos uniformes a todas las comunidades y poco realistas. En ese sentido, el Convenio ha sabido adaptarse a los tiempos reales requeridos por los beneficiarios y las comunidades para desarrollar convenientemente los diferentes componentes. Se trata de procesos que requieren tiempo para ser bien asimilados e interiorizados por las comunidades, y es necesario consolidar las distintas fases de los procesos antes de iniciar las siguientes.

Por otro lado, el Convenio cubre un gran número de comunidades con recursos limitados, muy dispersas, con dificultades de acceso en algunos casos, lo que ha limitado la eficacia de la intervención.

Por último, se requirió, y muy acertadamente se abordó, un trabajo de diagnóstico previo de la situación de cada comunidad con respecto a los diferentes componentes, para adaptar los procesos y las metodologías al estadio psicosocial y organizativo de cada una de ellas. Este trabajo de diagnóstico y levantamiento de Línea de base llevó más tiempo del previsto, y consumió buena parte del trabajo de los equipos técnicos en terreno durante la PAC 1.

La lentitud inicial en la puesta en marcha del Convenio y en la conformación de los equipos técnicos y la elevada rotación de personal del MPDL en terreno, en cambio, sí que han sido factores que podrían haberse evitado y que han disminuido el alcance de la eficacia de la intervención hasta el momento.

¿Los indicadores de los objetivos específicos y de los resultados esperados están formulados adecuadamente, resultan útiles para medir su alcance y las fuentes de verificación asociadas para su comprobación son oportunas?

Como ya hemos analizado en la dimensión de diseño del Convenio, la disparidad entre la lógica vertical de intervención por acciones que refleja la matriz de planificación, y la ejecución de la intervención a través del desarrollo de componentes transversales comunes a varias acciones, que colaboran de forma integral a la consecución de los OE, ha provocado que algunos indicadores no hayan sido los más adecuados para medir los efectivos avances en los procesos implementados por cada componente. Dicho esto, los indicadores por lo general están técnicamente bien definidos para medir el alcance del resultado al que se asocian en la matriz, aunque hay algunos indicadores que responden a la lógica de actividades realizadas o “productos obtenidos” más que ser indicadores de alcance o logro (“*construido y aprobado un modelo de prevención de manera participativa*”, “*Elaborado documento de Ruta Jurídica*”, “*Elaborado y publicado documento de la investigación*”...); y otros que no responden a la regla Cantidad, Calidad, Tiempo (“*Realizados talleres sobre Reducción en Riesgo de Minas en las comunidades seleccionadas*”, “*Se disponen de estrategias de interlocución y*

negociación con las entidades estatales responsables por la protección de los derechos”).

Hubiera sido conveniente contar con más indicadores cualitativos, capaces de medir el avance en los procesos llevados a cabo en cada componente abordado. Las FV si son válidas por lo general para comprobar el alcance del indicador y han estado ordenadas y disponibles.

*¿Las actividades previstas permitirán alcanzar los resultados esperados y la consecución de éstos permitirá el cumplimiento de los Objetivos específicos asociados?
¿Se están cumpliendo las hipótesis definidas en el momento de la identificación?*

Las hipótesis que fundamentan el diseño de la intervención siguen siendo válidas en líneas generales y se mantienen vigentes en el momento de la evaluación. La distorsión se produce más bien en cuanto a los tiempos que se preveían para la ejecución de los procesos y alcance de logros de resultados, que se han comprobado excesivamente ambiciosos o poco realistas, por un lado; y por otro, en que la matriz de planificación no parece tener en cuenta la dispar situación de inicio de las comunidades, contemplando la hipótesis de que todos los procesos se iban a desarrollar con la misma intensidad y al mismo tiempo en todas las comunidades de intervención, lo que ha resultado poco ajustado a la realidad.

Es por ello que, aunque la lógica vertical de la Matriz es coherente, y las actividades, bien definidas por lo general, hacen posible la consecución de los resultados previstos, y estos van a colaborar en la consecución de los OE, en la realidad la ejecución del convenio se ha realizado de forma transversal por componentes que están presentes con mayor o menor intensidad en varias o en todas las acciones a la vez. Se dan resultados asociados a un OE de una Acción, que no solo colaboran en la consecución de ese OE, sino que también colaboran en la consecución de otros OE asociados a otras acciones: el R5 del OE1 “comunidades reciben asistencia psicosocial” no solo colabora en la consecución del OE1 de protección, sino también en el OE 2 de Ayuda Humanitaria, en el OE3 de Restablecimiento o el OE4 de Reparación, y así sucesivamente.

La situación actual no es tanto si las actividades previstas permiten alcanzar los resultados esperados y éstos los OE, sino si se podrán desarrollar todas las actividades previstas y por tanto alcanzar plenamente los resultados esperados, en todas las comunidades y en lo que resta de vida del Convenio.

¿Se están alcanzando los resultados previstos hasta el momento y están contribuyendo a la consecución de los OE?

Cómo se ha podido observar en el análisis del alcance de indicadores de resultado por acción realizado en el punto 3.4 de este informe, se han producido significativos retrasos en el alcance de algunos resultados, aunque cabe esperar que, una vez alcanzado un buen ritmo de ejecución de todas las acciones a la finalización de la PAC 2, el avance en el cumplimiento de indicadores en la PAC 3 se vea significativamente incrementado. Este retraso queda matizado por la explicación ofrecida en los párrafos introductorios del criterio de Eficacia.

En relación con la **Acción 1 de Protección**, los resultados 1 y 2 arrastran los retrasos más significativos, pero son susceptibles de alcanzarse durante la PAC 3. Los R, 3, 4 y 5 se han alcanzado hasta ahora según lo previsto, y lo más relevante es dejar capacidades instaladas en el componente psicosocial del R5 en relación con los multiplicadores y terapeutas comunitarios, y los grupos de autoayuda funcionando de forma consolidada.

En relación con la Acción 2 de AH, se han alcanzado los indicadores previstos de los R1 y R3 en la PAC 1, y aunque con retraso, y reduciendo un 25% su alcance cuantitativo, se alcanzarán los previstos para la PAC 2. El R2 de esta acción, mejora de las condiciones de hábitat, no se ha abordado de momento en el marco del Convenio.

En relación con la **Acción 3 de Restablecimiento**, el R1 (legal) se ha alcanzado parcialmente hasta el momento, habiéndose desarrollado la formación en derechos, promovido su conocimiento, establecidos planes de gestión de los derechos e iniciado el acompañamiento en la gestión efectiva de algunos de ellos de forma no todavía generalizada, lo que se habrá de intensificar en la PAC 3. No se puede garantizar que en la vida del Convenio se alcance a través de estas gestiones el ejercicio efectivo de dichos derechos. En lo productivo, el R2 también se ha alcanzado parcialmente hasta el momento. Cuantitativamente se han atendido un 61% de los beneficiarios previstos para el final del Convenio. Las dificultades de acceso a tierra, y por ende, los retrasos en la implementación de las iniciativas productivas colectivas, puede dificultar el alcance cuantitativo de 500 beneficiarios establecido en el Convenio. Este retraso en las iniciativas colectivas también ha favorecido que hasta ahora no se pueda hablar de generación de ingresos, sino de refuerzo de la seguridad alimentaria. Los problemas con la titularidad del predio, no resueltos de forma definitiva, han retrasado muy significativamente la puesta en marcha del Colectivo de artesanas, siendo complicada su definitiva consolidación en el año de ejecución restante. El R3 (organizativo) si ha alcanzado un buen desarrollo hasta el momento, a pesar de que la conformación y consolidación de los Colectivos de Comunicaciones hayan requerido un ritmo más lento de lo previsto. Su consolidación definitiva se abordará en la PAC 3, y la puesta en marcha de los seis centros de producción audiovisual se podrá abordar en la medida en que se cuente con un segundo Convenio que garantice su consolidación y sostenibilidad.

En relación con la **Acción 4 de Reparación**, el R1 de formación y acceso a derechos apenas se acaba de iniciar a la finalización de la PAC 2 en algunas comunidades de forma puntual. Se ha adaptado la intervención acertadamente al grado de conocimiento previo de las comunidades y al ritmo necesario para la asimilación de los procesos formativos y de gestión de derechos, abordándose hasta el momento solo formación en derechos de protección y restablecimiento de forma generalizada, acompañamiento en la gestión efectiva de los mismos de forma puntual y apenas se ha abordado el componente legal de reparación, que debe desarrollarse lo más posible en la PAC 3. El R2 de investigación se alcanzará plenamente en la PAC 3 y el R3 de recuperación de la memoria y la identidad de las comunidades ha logrado un buen alcance de indicadores hasta el momento, según lo previsto.

En relación con la **Acción 5 de visibilidad**, el alcance de resultados ha avanzado en la PAC 2 en relación con las actividades de sensibilización de la opinión pública, pero el retraso en la sistematización de la Base de datos de acceso a derechos y por ende, el no haberse puesto en marcha el Observatorio de derechos ha frenado el alcance de

indicadores en lo relativo a la difusión de informes y análisis de calidad para la incidencia política del Grupo de Derechos por la Paz.

¿Se están implementando correctamente los procesos de formación y capacitación en las diferentes acciones?

Los procesos de formación y capacitación son sin duda una de las fortalezas del Convenio. Se cuenta con buenos equipos técnicos, con perfil pedagógico, con actualización constante de su formación a través de las asistencias técnicas, que tanto en lo psicosocial, lo organizativo, lo legal, lo productivo, como en los procesos de capacitación de los Colectivos de Comunicaciones, se cuenta con metodologías participativas, dinámicas, lúdicas, que despiertan la motivación de los beneficiarios, promueven su participación y fomentan la aprehensión de los conocimientos y su aplicación práctica por los mismos. Lo mismo se puede afirmar del componente formativo de ERM. Se manejan técnicas didácticas adecuadas que han sabido adaptarse al nivel de conocimiento previo y a la capacidad intelectual y cognitiva de los beneficiarios. Se establecen estrategias de formación adaptadas a cada comunidad y a cada componente. Se aplican evaluaciones de todos los talleres que retroalimentan y mejoran los procesos. Se ha constatado una altísima valoración de los talleres por parte de los beneficiarios entrevistados, incluso demandas de mayor periodicidad en su aplicación en algunas comunidades. Más dificultades se han encontrado en la formación impartida en los resguardos indígenas, por la necesidad de traducir los contenidos, usar intérprete en los talleres, el alto grado de analfabetismo, y por un marcado interés de los beneficiarios de estas comunidades por las actividades que lleven aparejadas la obtención de bienes materiales, sobre todo para seguridad alimentaria.

Las formaciones realizadas por la Universidad Javeriana y DeJusticia, tanto a los equipos técnicos en terreno, como a los líderes, han sido correctamente implementadas y han sido muy valorados por todos los participantes.

¿Se han formalizado acuerdos y se cuenta con un sistema de coordinación adecuado con instituciones públicas y otros actores relevantes en el sector de intervención y en la zona que favorezca el alcance de los objetivos específicos establecidos?

Se cuenta con una estrategia de relacionamiento institucional, pero su desarrollo efectivo ha sido muy limitado todavía, con lo que no se puede valorar la validez de la aplicación de dicha estrategia hasta el momento, y los resultados que de ella se puedan obtener. Hasta el momento de la evaluación no se han formalizado acuerdos institucionales relevantes en número.

En este sentido, parte muy significativa del retraso se ha debido a la elevada rotación de personal, con la consiguiente sobrecarga de los equipos de trabajo en terreno, y la necesidad de concentrar el esfuerzo de los mismos en la ejecución de actividades con los beneficiarios.

Se han iniciado algunas reuniones de presentación del Convenio ante instituciones públicas y se han puesto en marcha iniciativas para establecer una alianza interinstitucional con algunas OOI como mecanismo para la protección de los líderes que han comenzado a tener algunos frutos y deben consolidarse en el futuro.

Instituciones como la MAPP-OEA, Defensoría del pueblo han intervenido en situaciones de riesgo o amenaza para los líderes. En cuanto a instituciones públicas en la zona, se ha contado con apoyo en el componente de Acción Humanitaria para el transporte de materiales de la Alcaldía de Pailitas. Más importante todavía han sido los espacios de concertación e interlocución creados entre esta institución y las JD de las JAC de las comunidades de la zona, pero son iniciativas apenas puestas en marcha que deben quedar bien consolidadas. Creemos que es por ahí por donde urge intensificar muy significativamente las relaciones con instituciones públicas durante la PAC 3, establecer canales de interlocución y concertación con autoridades locales e instituciones públicas estables, que acerquen las instituciones a las comunidades y las comunidades a las instituciones responsables de dar respuesta a la exigencia de derechos de restablecimiento y reparación, así como de canalizar los procesos de gestión de los mismos que las comunidades aborden. Este trabajo se debe abordar a dos niveles, uno institucional donde los equipos gestores de Cartagena deben involucrarse en terreno; que a su vez facilite el acercamiento más operativo en un segundo nivel, desde la comunidad o las organizaciones, acompañadas por los equipos técnicos. Este es un aspecto fundamental que no se ha trabajado todavía con la debida intensidad, y que el abordaje efectivo de procesos de gestión de derechos en la PAC 3 va a requerir de forma ineludible.

Las relaciones y la concertación con otros actores y ONGs en la zona se han limitado hasta el momento a la planificación de actividades en la misma comunidad, para no sobrecargar excesivamente a los beneficiarios.

¿Se cuenta con un sistema de coordinación e información entre los actores implicados en el Convenio que fortalezca el carácter integral de la intervención y la complementariedad entre los resultados alcanzados en las diferentes acciones?

El Convenio y todos los actores intervinientes han tenido un marcado enfoque y voluntad de concertación e integralidad para la ejecución del Convenio. El Convenio ha sido una construcción conjunta entre el MPDL y las contrapartes locales. La ejecución del Convenio por componentes transversales ha favorecido en todo momento la integralidad y complementariedad entre el trabajo de los diferentes actores y las diferentes acciones. Salvo el componente de AH, todos los componentes se trabajan prácticamente en las mismas comunidades y con los mismos beneficiarios. Se trabaja con sistemas de planeación compartida mensual de las actividades en las comunidades por parte de todos los actores.

Se cuenta con un sistema de coordinación y concertación entre el MPDL y las contrapartes locales, donde tanto la planificación como las decisiones estratégicas y operativas se toman por consenso de una forma participativa. Aunque no siempre se ha cumplido escrupulosamente con la periodicidad de los espacios de coordinación y concertación, éstos han servido para consolidar una metodología de implementación integral de las diferentes intervenciones. Ahora bien, también se ha podido constatar que la sobrecarga de trabajo de los equipos técnicos en terreno y de las contrapartes locales ha dificultado cumplir con los espacios de concertación, y éstos no han sido en algunos momentos todo lo operativos que debieran, provocando en algunos casos la desprogramación de actividades en terreno por acudir a las reuniones de concertación.

Una vez que se ha fomentado el conocimiento mutuo entre actores y se cuentan con planes y estrategias de intervención bien definidas, será posible abordar espacios de coordinación y concertación menos rígidos e institucionales, fomentando la comunicación directa entre equipos técnicos, la comunicación verbal para la toma de decisiones operativas en terreno y reforzando la delegación responsable de decisiones operativas en las contrapartes y los equipos técnicos en terreno. Llevar los espacios de coordinación operativa más al terreno y al día a día. Aunque los responsables de los equipos técnicos en terreno formalmente tienen delegada la capacidad para tomar decisiones operativas en el trabajo del día a día, ésta asunción de responsabilidades por su parte no se ha dado de forma plena, aspecto que convendrá fomentar en el futuro.

4.3. Eficiencia

Un análisis desde la perspectiva de la eficiencia, en cuanto a la transformación de los recursos en resultados y el tiempo dedicado para ello, nos indica que ésta ha sido limitada por dos factores fundamentalmente: el elevado número de comunidades dispersas, en dos zonas alejadas entre sí y con muy diferentes situaciones de inicio para el abordaje de los procesos; y la elevada rotación de personal en los equipos técnicos y gestores del MPDL en Colombia. Lo primero ha exigido un elevado número de personal para dar cobertura a todas las comunidades, costes y tiempos de desplazamiento, y apertura de hasta tres bases en terreno. Lo segundo ha provocado una ralentización en el ritmo de ejecución de las actividades de los componentes psico-socio-legal, y un mayor retraso en el desarrollo de los resultados previstos.

¿El coste y el tiempo dedicados son adecuados al logro de los resultados alcanzados hasta el momento? ¿Se han respetado los cronogramas y los plazos previstos? ¿Han alcanzado las acciones un buen ritmo de ejecución?

El análisis permite concluir que el coste en relación con los resultados obtenidos no es el problema. Los resultados obtenidos hasta el momento son adecuados a los recursos destinados para su obtención. Lo que se ha producido es una significativa subejecución presupuestaria hasta el momento, fundamentalmente de la subvención de AECID, habiéndose ejecutado en las dos primeras PAC sólo el 48,4% de lo previsto para el total del Convenio (el 67,2 % de ejecución si lo comparamos con lo previsto para las dos primeras PAC), es decir, restando por ejecutar un 51,6% del total de la subvención en la PAC3. En cambio, la cofinanciación comprometida ha sido ejecutada en un 97,8 % de lo previsto para el total del Convenio. Esto indica que no se han ejecutado gastos que no hayan tenido un reflejo en la obtención de resultados, sino que más bien, no se han alcanzado mayores resultados por la no ejecución de actividades previstas para su alcance, y por lo tanto no se ha ejecutado el gasto asociado a esas actividades. En relación con el coste de las asistencias técnicas, habrá que esperar a la evaluación final para determinar si la utilidad práctica de algunos servicios y productos obtenidos ha respondido a las expectativas de los equipos, y por tanto, en qué medida responden a criterios de eficiencia.

Desde la perspectiva de la eficiencia, esta se ve afectada de una forma más significativa en el análisis de los resultados alcanzados y el tiempo destinado a ello. Es evidente que los cronogramas no siempre se han respetado, y que el Convenio arrastra un

considerable retraso en cuanto a la ejecución de actividades y alcance de resultados en relación con lo previsto en la matriz del Convenio.

Como ya hemos indicado con anterioridad en el análisis del Convenio desde las dimensiones de procesos y resultados, este retraso debe ser matizado por dos aspectos fundamentales: los cronogramas y el alcance de indicadores inicialmente establecidos en la matriz de planificación del Convenio eran excesivamente optimistas y poco ajustados a los tiempos reales que los procesos implementados requerían para su consolidación, así como por la dispar situación de inicio y de contexto de las numerosas comunidades de intervención; en segundo lugar, se han dado una serie de factores externos que han ralentizado el ritmo de ejecución de actividades: factores climáticos y malas vías de comunicación a comunidades distantes, situaciones puntuales de seguridad en algunas comunidades, falta de acceso a tierras para las iniciativas productivas colectivas, obstáculos burocráticos y legales en el caso del Colectivo de Artesanas de San Jacinto, entre otras.

Por el contrario, una excesiva lentitud en la puesta en marcha del Convenio y en la conformación de los equipos técnicos (hasta nov. 2008 no se contó el equipo técnico completo) y la elevada rotación de personal del MPDL durante los dos primeros años de ejecución, han afectado de manera determinante a que algunos de los componentes no hayan desarrollado todo el alcance que hubieran podido en el tiempo transcurrido.

Consideramos un acierto de los equipos gestores del Convenio, por un lado el haber adaptado los ritmos de ejecución previstos a los requerimientos de tiempo que los procesos implementados necesitaban y que las comunidades exigían para su correcta consolidación y asimilación, sin abordar otros para los que no estuvieran todavía preparados; y por otro lado, haber realizado un exhaustivo trabajo de diagnóstico y levantamiento de la Línea de Base para cada componente y cada comunidad, lo que permitió ajustar los planes de intervención a la situación real de cada una de ellas, aunque esto haya impedido cumplir con los tiempos inicialmente previstos.

Pero no podemos dejar de constatar, que este trabajo de diagnóstico y levantamiento de Línea de Base, tan necesario, debería haberse abordado antes y ha consumido excesivo tiempo de los equipos en terreno durante la PAC 1, así como que la rotación de personal ha tenido una incidencia significativa en los ritmos de ejecución de los diversos componentes.

En el momento de la evaluación, a la finalización de la PAC 2, el Convenio había alcanzado un buen ritmo de ejecución, que debe incrementarse durante el último año de ejecución para la correcta consolidación de los logros a alcanzar a su finalización.

¿Se ha contado con presupuestos bien definidos para la ejecución de las actividades y éstos se han respetado durante la ejecución?

No hemos podido constatar hasta el momento desviaciones considerables en la ejecución de las partidas previstas, salvo algunos incrementos en el coste del transporte de materiales y de equipos técnicos por las condiciones climáticas adversas en algunas fases de la ejecución y el mal estado de las vías de comunicación a algunas comunidades, que han afectado fundamentalmente a la Acción de AH. También se

requirió algún personal extra para el componente de AH y costes superiores a los previstos en el alquiler de las oficinas para las sedes en terreno. Por lo general los presupuestos estaban bien definidos, y como hemos dicho, no se han respetado en el sentido de la subejecución presupuestaria que se arrastra hasta el momento. Las principales partidas subejecutadas son las siguientes: "Personal local", por las bajas de personal sufridas y la contratación desde el inicio del Convenio de un expatriado menos de lo previsto; "Terrenos/ inmuebles", porque no se han concluido los tres procesos iniciados de compra de tierra (sólo se han abonado anticipos); "Construcción", porque no se ha construido el local del colectivo de artesanas, el retraso en la puesta en marcha de las iniciativas productivas colectivas, no sean abonado el total de los tres centros comunitarios construidos y faltan dos por construir; y "Equipos y suministros", no se han abordado plenamente las iniciativas productivas colectivas y no se han puesto en marcha los Centros de producción de los Colectivos de Comunicaciones.

El remanente sin ejecutar de la subvención de AECID es significativo, de casi el 52% más los intereses generados en el periodo (16.000 € aprox.), y aunque la devaluación del Euro puede rondar entre un 6% y un 8% de lo previsto inicialmente, y muchos de los remanentes se ejecutarán en la PAC 3, no se puede garantizar que se pueda ejecutar todo el presupuesto sin necesidad de una reformulación o de una prórroga en la ejecución, ya que las dificultades para acceder a tierra y poner por tanto en marcha las iniciativas productivas colectivas, o la no resolución del contencioso que se mantiene con la alcaldía sobre la titularidad del terreno para la construcción del local del Colectivo de artesanas, puede afectar a la capacidad de ejecución prevista del gasto.

¿Se cuenta con sistemas de gestión y planificación para la ejecución técnica y económica del Convenio adecuados? ¿Ha sido la logística adecuada para la ejecución de actividades y provisión de insumos?

Como ya hemos indicado en repetidas ocasiones en este informe, los sistemas de gestión técnica y económica han sido adecuados para la implementación de las actividades, salvo los desajustes entre los tiempos previstos en el cronograma de ejecución de la matriz de planificación para la ejecución de las diferentes acciones, que se han demostrado poco realistas, y los tiempos realmente requeridos para ello. Las contrapartes, tras el normal proceso de adaptación inicial, han interiorizado y asumido sin dificultad las exigencias técnicas y económicas para la gestión del Convenio. Han contado con los recursos económicos previstos a tiempo, sin que se hayan producido retrasos en las transferencias de los mismos. La planificación de las actividades se hace de forma conjunta entre todos los actores y con participación de las comunidades, de forma mensual y se revisan y ajustan semanalmente. No se han detectado carencias logísticas para la provisión de insumos y la ejecución de actividades, más allá de dificultades propias del contexto ya mencionadas: número elevado de comunidades, dos zonas de intervención alejadas entre sí, mal estado de las vías de comunicación, distancias a las comunidades...

CDS y CCMM han tenido mayores dificultades para la ejecución de actividades y el acompañamiento constante en las comunidades de las zonas del Dpto. de Cesar, por no contar con sede ni equipos técnicos en esa zona de forma permanente.

¿Se han alcanzado acuerdos de colaboración, coordinación y concertación con otros actores e intervenciones en la zona que hayan permitido un mayor alcance de resultados o cobertura de beneficiarios con los mismos recursos previstos?

Como ya se ha comentado en reiteradas ocasiones a lo largo del informe, es un aspecto que no se ha desarrollado hasta el momento con la debida intensidad, y que deberá ser necesariamente fortalecido en la PAC 3. Se han iniciado algunas labores de acercamiento institucional y coordinación con otros actores de forma puntual, como con la Alcaldía de Pailitas para la formación en ERM y construcción de letrinas, algunas OOII para la red interinstitucional de protección a líderes y con el PMA y su programa de “Capacitación por alimentos”, pero esto debe generalizarse, incrementarse y consolidarse en la PAC 3. CNRR, Acción Social, Defensorías del Pueblo, Alcaldías, programas para población desplazada de la Gobernación del Cesar, son algunas instituciones con las que el acercamiento a las comunidades a través del Convenio puede incrementar la eficiencia de la intervención.

4.4. Sostenibilidad

La sostenibilidad es una de las grandes fortalezas del enfoque de intervención del Convenio: todas las acciones y componentes que se desarrollan en el marco del Convenio se dirigen a reconstruir el estado psicosocial de las comunidades y los individuos, a reforzar sus estructuras organizativas y comunitarias, fomentar la reconstrucción del tejido social y la cohesión de las comunidades, a reducir sus vulnerabilidades socio económicas, reforzar su identidad cultural, construcción de paz, y en definitiva a dejar capacidades instaladas y transferir los conocimientos adecuados para que las comunidades sean protagonistas de su propio desarrollo a través de la exigencia, gestión y acceso efectivo a derechos de restablecimiento y reparación que la legislación colombiana les reconoce como ciudadanos y como víctimas del conflicto armado. Se trata de procesos que requieren una continuidad a medio-largo plazo para su definitiva consolidación, y no en todas las comunidades han alcanzado el mismo nivel de desarrollo. La ejecución de la PAC 3 permitirá reforzar alguno de los logros alcanzados, pero es indudable que el desarrollo de una segunda fase del Convenio será fundamental para garantizar su definitiva consolidación y sostenibilidad.

¿En qué medida se puede esperar que los logros alcanzados por el convenio sean sostenibles una vez cesada la ayuda externa? ¿El/la beneficiario/a individual tendrán la capacidad para mantener los beneficios por él/ella alcanzados?

En esta línea, la apuesta del Convenio por su sostenibilidad ha sido muy importante. Desde su enfoque integral, su metodología de implementación y su voluntad de instalar capacidades en los propios beneficiarios, se cuenta con elementos que favorecen la sostenibilidad futura de los procesos. Todas las estrategias de intervención de los distintos componentes se han ajustado a la situación específica de cada comunidad. La implementación de los diferentes procesos ha sabido adaptarse a los ritmos de las comunidades y a los tiempos requeridos. Todo ellos ha favorecido la apropiación e interiorización de los procesos desarrollados por parte de los beneficiarios, lo que refuerza los criterios de sostenibilidad. Todos los componentes se encuentran en marcha y en proceso de creciente consolidación, aunque es obvio que no todas las comunidades

han alcanzado el mismo grado de avance. Se cuenta por lo general con comunidades que han avanzado en sus capacidades organizativas, que han ganado en cohesión social, que han mejorado su situación psicosocial. Más unidas, con un mayor conocimiento de sus derechos y que comienzan a asumir que solo una comunidad organizada y cohesionada, que conoce sus derechos, las instituciones ante las que debe gestionar su exigibilidad y los procedimientos previstos en la ley, puede luchar por el acceso efectivo a ellos.

En relación con el componente psicosocial, los avances obtenidos hasta el momento, tanto en lo individual como en lo colectivo son susceptibles de mantenerse en el tiempo. En la PAC 3 convendrá reforzar las capacidades y la formación de los multiplicadores sociales con los que se cuenta hasta el momento; ofrecer acompañamiento y asistencia en sus réplicas en la comunidad, abordar la formación de terapeutas y conformar los grupos de autoayuda, como mecanismos que contempla el Convenio para dejar capacidades instaladas en las comunidades.

En lo organizativo se han podido constatar avances en la reconstrucción del tejido social de las comunidades, mayor capacidad de trabajo en equipo, organizaciones comunitarias que se han fortalecido en sus capacidades de gestión y organización, y líderes motivados. En la medida que el Convenio consiga consolidar estos logros, acompañar las réplicas de los líderes hacia las comunidades, promover nuevos liderazgos y una mayor participación de otros miembros de las organizaciones en la asunción de responsabilidades en el seno de las mismas, estas capacidades se mantendrán más allá de la vida del Convenio.

Las capacitaciones y la formación en derechos, sobretudo en derechos de restablecimiento, la conformación de comités de gestión de derechos en las comunidades y los planes de gestión de esos derechos, han conseguido despertar un gran interés por su gestión efectiva ante las instituciones pertinentes en los líderes y las comunidades en general. La formación intensiva en derechos de reparación en la PAC 3 y una apuesta decidida por el acompañamiento y la asistencia técnica en la efectiva gestión de los derechos de restablecimiento y reparación reforzarán la sostenibilidad de los logros alcanzados hasta el momento en este componente. Hay una demanda creciente por parte de las comunidades para pasar del conocimiento de los derechos a su efectiva gestión, para lo que requieren del acompañamiento y apoyo adecuado por parte de los equipos legales. En la medida en que se avance en la gestión efectiva de los derechos, y se obtengan resultados, por pequeños que sean, se evitará el riesgo de desmotivación que la simple formación puede producir en los beneficiarios. El desarrollo efectivo e intensivo durante la PAC 3 de la estrategia de relacionamiento institucional con la que ya se cuenta, que permita acercar las comunidades a las instituciones responsable de dar respuesta al cumplimiento de sus derechos y viceversa, y que permita dejar instaladas capacidades y canales de interlocución entre éstas y las instituciones resulta fundamental para la sostenibilidad de las capacidades de autogestión en derechos de las comunidades, más allá del Convenio.

En lo productivo se encuentran en un buen proceso de consolidación los pies de cría de cerdos y gallinas, lo que permitirá que a efectos de seguridad alimentaria y diversidad de la dieta, los logros alcanzados se mantengan más allá de la vida del Convenio para un buen número de beneficiarios. Es pronto para asegurar la capacidad de respuesta ante el compromiso de entregar a otro miembro de la comunidad el mismo pie de cría que ellos

recibieron, en aquellas comunidades en las que voluntariamente establecieron este sistema de fondo rotatorio en especie, para llegar a un mayor número de beneficiarios, pero la voluntad manifestada por los beneficiarios entrevistados existe, y con el adecuado acompañamiento y asistencia hasta la entrega efectiva, es muy probable que en muchos casos se cumpla. Los problemas de acceso a la tierra han ralentizado mucho la puesta en marcha de las iniciativas productivas colectivas, y en aquellas comunidades en las que se han puesto en marcha, éstas no han alcanzado el desarrollo necesario para considerarlas consolidadas. Hasta ahora no se puede hablar de capacidad de las iniciativas para generar ingresos, lo que afecta a su sostenibilidad más allá del Convenio. Dadas estas dificultades de acceso a tierra para la puesta en marcha de todas las iniciativas productivas colectivas, en la PAC 3 se podrían realizar algunas experiencias piloto en aquellas comunidades donde si haya tierra, con una mayor inversión inicial, que permita generar algunos ingresos y que sirva de motivación para el resto de comunidades. Una segunda fase del Convenio deberá apostar por un modelo de iniciativa productiva colectiva con capacidad de generar ingresos, como mecanismo para reducir la vulnerabilidad económica de las comunidades.

Los Colectivos de Comunicaciones se encuentran conformados, en la última fase de su capacitación en formación audiovisual, y en proceso por tanto de su consolidación definitiva. La puesta en marcha de los Centros de Producción Audiovisual deberán contar previamente con ciertas garantías de sostenibilidad, con Colectivos lo suficientemente consolidados, y con convenios con centros educativos u otras entidades culturales locales que les proporcionen un local y el debido apoyo para poder hablar de sostenibilidad de los mismos. Como en el resto de los componentes, la ejecución de un segundo Convenio se antoja esencial para reforzar las garantías de sostenibilidad de los logros alcanzados hasta el momento.

El componente de visibilidad y sensibilización previsto en la Acción 5, se inserta dentro de una estrategia institucional de sensibilización y educación al desarrollo del MPDL, que refuerza sus capacidades de sostenibilidad más allá del Convenio. En la medida en que se cuente con información de calidad para el trabajo de difusión e incidencia del Grupo de Derechos para la Paz y se instalen capacidades en estudiantes de periodismo, la acción podrá desplegar efectos en el futuro. Las capacidades institucionales del MPDL se ven reforzadas con la ejecución conjunta de las diferentes acciones de sensibilización contempladas en los diferentes Convenios que ejecutan.

¿Los socios locales que ejecutan el Convenio tendrán los recursos, para continuar las acciones desencadenadas por el mismo después de terminado el apoyo del Convenio?

Los socios locales han visto reforzadas sus capacidades con la gestión del Convenio. Les ha permitido trabajar de forma integral y coordinada con otros actores, han recibido capacitaciones en aspectos metodológicos y legales, y en definitiva se han enriquecido mutuamente con las experiencias de los demás. Los dos componentes donde intervienen forman parte de sus estrategias de intervención en la zona, y muchas de las comunidades donde se desarrolla el Convenio eran comunidades donde previamente trabajaban. Su presencia en la zona de Montes de María permanecerá más allá de la vida del Convenio, con lo que de una manera u otra tendrán ocasión de dar continuidad y acompañamiento a algunos de los procesos implementados en el Convenio, aunque sin duda, con menos intensidad y recursos. En el caso del CCMM, siete de los diez

trabajadores de la entidad están pagados con fondos del Convenio al 100%. En el caso del CDS, las posibilidades de dar continuidad al trabajo iniciado en el Departamento del Cesar son complicadas, pues no cuenta con presencia institucional en la zona ni forma parte de su estrategia desarrollar acciones a largo plazo en la misma. En cambio el CCMM, ha visto como una oportunidad extender su radio de acción al Departamento del Cesar con la ejecución del Convenio, y ha sido invitado por la Gobernación del Cesar a participar en su Programa de Atención a Víctimas de la Violencia.

¿Qué factores afectan la sostenibilidad: prioridades políticas, factores económicos, institucionales, tecnológicos, socioculturales?

La naturaleza de la intervención y el contexto en el que se desarrolla hace que ésta se vea muy influenciada por factores externos que pueden afectar a su sostenibilidad y eficacia, sin que el Convenio tenga capacidad para incidir en ellos de forma determinante.

El Convenio se desarrolla en un contexto de gran incertidumbre, y la evolución de éste afectará al alcance de resultados que éste pueda tener y a la sostenibilidad de los mismos. En primer lugar, la evolución del conflicto armado en las zonas de intervención será determinante para la sostenibilidad de los logros que se alcancen. Una reactivación del conflicto en la zona, una disminución de las condiciones de seguridad en las comunidades, la actuación de bandas armadas emergentes afectaría muy negativamente a los logros obtenidos.

Por otro lado, la voluntad política y las capacidades económicas de las instituciones públicas para dar respuesta a las exigencias de acceso a derechos de restablecimiento y reparación de las comunidades será determinante para que se logren avances efectivos en este sentido, que mantengan la motivación de los beneficiarios en los procesos. Aunque el marco legislativo colombiano reconoce esos derechos de restablecimiento y reparación, los recursos económicos del Estado para su efectivo cumplimiento son limitados.

En relación con lo productivo, la disponibilidad de tierras en las comunidades para emprender iniciativas productivas colectivas con capacidad de generación de ingresos puede afectar muy significativamente a la sostenibilidad. La presión ejercida en el territorio por la extensión de grandes latifundios de monocultivo está dificultando mucho el acceso de los beneficiarios a tierras para la producción. Cada vez es más difícil encontrar tierras de calidad cerca de las comunidades. Factores climáticos como la sequía que han sufrido en la zona de Ovejas, ya han afectado a la sostenibilidad de las iniciativas agrícolas colectivas desarrolladas en la zona.

No se observan factores tecnológicos ni socioculturales que afecten negativamente a la sostenibilidad.

4.5. Impacto

Consideramos que todavía es pronto para poder hablar de impactos consolidados en las comunidades de intervención. Se trata como ya hemos dicho de procesos que requieren

un tiempo considerable para su consolidación y apropiación por parte de las comunidades, y que no solo requerirán su desarrollo durante el presente Convenio, sino que una segunda fase del mismo será necesaria para asegurar el impacto de la intervención. En todo caso se han podido constatar ya ciertas tendencias y potencialidades de impacto en el largo plazo en aquellas comunidades donde los procesos han tenido un mayor desarrollo, y consideramos que el Convenio tiene una gran capacidad para alcanzar impactos a largo plazo.

El conjunto de la intervención, con su enfoque integral, permite observar que las comunidades han asumido que los diferentes componentes que se están desarrollando participan de forma complementaria en crear las capacidades necesarias para la gestión efectiva de derechos de restablecimiento y reparación. Se considera que todos son necesarios y relevantes para alcanzar un mismo fin, la mejora de las condiciones de vida de las comunidades a través del acceso efectivo a los derechos, y lo que es más importante, que son ellos, como comunidades organizadas, los que tienen que liderar los procesos de exigencia y acceso a esos derechos ante las instituciones pertinentes, con el debido acompañamiento y asesoría. Esta idea de que solo la comunidad cohesionada y organizada, conocedora de sus derechos y de los mecanismos para su exigibilidad, tendrá la capacidad para poder iniciar procesos de gestión de derechos de restablecimiento y reparación que puedan alcanzar el efectivo ejercicio de los mismos se constata interiorizada y extendida entre los beneficiarios. Esto supone un avance y un cambio actitudinal de las comunidades de gran importancia.

¿Hasta qué punto el alcance de los diferentes OE está contribuyendo a la consecución del Objetivo general del Convenio?

Es pronto para poder valorar en toda su extensión cómo el alcance de los OE logrado hasta ahora colabora en la consecución del OG de desarrollo planteado. En líneas generales se puede afirmar que el nivel de protección de las comunidades frente a los efectos del conflicto armado se ha incrementado. El componente psicosocial se está desarrollando convenientemente y junto con el trabajo de recuperación de la memoria y la conformación de los Colectivos de Comunicaciones permite constatar avances en cuanto a la recuperación de la memoria y la identidad, la recuperación de la palabra y la expresión para romper el silencio y el miedo, procesos de restablecimiento del tejido y la cohesión social y fortalecimiento de las capacidades organizativas en el seno de las comunidades. Todo esto unido a un mejor conocimiento de los derechos de protección, la formación de los líderes, la recuperación de los espacios comunitarios y los modelos de autoprotección que se están estableciendo para los líderes han incrementado la protección de las comunidades ante los efectos del conflicto.

En relación con el OE de restablecimiento, el conocimiento de los derechos de restablecimiento, los mecanismos de exigibilidad y la mejora de la seguridad alimentaria de los beneficiarios del componente productivo están colaborando a la consecución futura del OG de desarrollo. De momento hablar de impactos es prematuro, pero si se han constatado gestiones por parte de las comunidades y de las familias de derechos de restablecimiento. Aunque no se ha contado con la base de datos que pudiera sistematizar las gestiones y el acceso a derechos tanto individuales como colectivos, en nuestras entrevistas con los beneficiarios se han constatado gestiones comunitarias y grupales ante diversas instituciones, sobre todo los municipios, para resolver problemas

que sufría la comunidad, acceder a derechos y a establecer canales de interlocución con las autoridades para la solución puntual de situaciones diversas.

Los OE de reparación y visibilidad / sensibilización todavía no se han desarrollado lo suficiente para poder hablar de impactos.

*¿Se perciben potencialidades de impacto de género en el momento de la evaluación?
¿Se ha transversalizado en todas las acciones el enfoque de género?*

Si bien es cierto que se ha tratado de tener presente el enfoque de género de manera transversal en el diseño de la intervención, estableciendo indicadores desglosados por sexo, promoviendo la participación de mujeres en las diferentes actividades, incorporando el enfoque diferencial de género en las investigaciones que se realizan, e incluyendo contenidos de formación en género en los procesos de formación y en el componente psicosocial, no hemos podido constatar impactos de género relevantes hasta el momento. Hay una participación paritaria de hombres y mujeres en la mayoría de las actividades formativas, se han promovido algunas organizaciones comunitarias de mujeres (Ovejas, Montecarlo, Colectivo de artesanas de San Jacinto) y potenciado el liderazgo ejercido por mujeres, pero en relación con el componente productivo y organizativo fundamentalmente, se sigue constatando la persistencia de los roles tradicionales de hombres y mujeres, siendo mayoritaria la presencia de hombres en las organizaciones, en las Juntas Directivas de las JAC y en las actividades productivas colectivas.

¿Se perciben potencialidades de impactos medioambientales positivos en el momento de la evaluación?

El Convenio, al desarrollarse en el ámbito eminentemente rural, procura tener un enfoque medioambiental en cuanto a la importancia del territorio y el cuidado de los recursos naturales para superar la vulnerabilidad de las comunidades. El componente productivo maneja enfoques agroecológicos y respetuosos con el medioambiente, y apuesta por la agricultura para la producción de alimentos, para la seguridad alimentaria, luchando contra la venta de tierras de los campesinos para monocultivos o para el cultivo de palma africana destinada a la producción de biodiesel. En AH, la construcción de letrinas y los hábitos higiénico sanitarios adquiridos por los beneficiarios de las mismas tendrán un efecto positivo sobre el estado medioambiental del entorno comunitario.

Pero dicho esto, la naturaleza del Convenio no ofrece potencialidades de impactos medioambientales de consideración, ni es un componente de peso en el enfoque del Convenio.

¿Se están valorando posibles efectos negativos de la intervención y, en su caso, se han puesto en marcha mecanismos de solución?

La metodología de intervención, adaptándose de forma permanente a la situación y a los ritmos de cada comunidad, y actualizando continuamente los diagnósticos realizados en

cada una de ellas, ofrece capacidad de detectar posibles efectos no deseados en las intervenciones e incidir sobre ellos. Por lo general, no se han detectado efectos negativos no deseados por la implementación del Convenio.

El desarrollo del Convenio ha tenido si cabe, dos efectos no deseados sobre los que el Convenio ha tenido la capacidad de trabajar para reducir su incidencia. Uno de ellos es que el trabajo con los líderes, han tenido como efecto inevitable la exposición pública y puesta en visibilidad de su condición, con el consiguiente riesgo para su persona. Algunos de ellos han recibido amenazas directas o indirectas. El Convenio reaccionó a través de los talleres de autoprotección a líderes y de la puesta en marcha de la red interinstitucional de alianzas con la OEA, Defensoría del Pueblo y demás, para buscar mecanismos de protección que han resultado válidos ya en ocasiones concretas. Por otro lado el Convenio corría el riesgo de sobrecargar con talleres y actividades a los líderes comunitarios, y que las capacidades instaladas quedaran en manos de unos pocos líderes sin que permearan hacia el resto de la organización y/o comunidad. Se ha realizado un esfuerzo grande en ese sentido para enfocar el fortalecimiento organizativo hacia el conjunto de la organización, fomentando las réplicas de los líderes hacia la comunidad y promoviendo que surjan nuevos liderazgos.

Se podría mencionar cierta desmotivación en relación con el componente productivo en dos casos: el paro de las obras de construcción del local del Colectivo de Artesanas por conflictos con la titularidad del predio, y los problemas con el acceso a tierras para las iniciativas colectivas en varias comunidades. Ambos han supuesto una cierta desmotivación de los beneficiarios respecto a los emprendimientos colectivos, de ahí la importancia de que durante la PAC 3 alguna de las iniciativas colectivas alcance buenos resultados productivos e incluso sea capaz de generar algunos ingresos extras a las familias beneficiarias.

4.6. Visibilidad

En todas las acciones se han respetado los compromisos de visibilidad de la AECID, tanto en las instalaciones físicas afectas al Convenio (sedes, oficinas) como en las infraestructuras físicas construidas (letrinas, salones comunitarios) se observan logos de la AECID. También se ha podido observar la visibilidad de la AECID en los vehículos, en los materiales de capacitación, asistencia, seguimiento y difusión creados en el marco del Convenio. Los equipos en terreno llevan camisetas de identificación llevan el logotipo de la AECID. Los beneficiarios con los que hemos tenido ocasión de entrevistarnos conocían el origen de los fondos con los que se financiaba la intervención.

5. CONCLUSIONES

Diseño

La lógica vertical del diseño de la matriz de planificación establece cinco acciones que responden a cinco elementos fundamentales de la propuesta de atención a las víctimas del conflicto armado contemplada en el Convenio: protección; ayuda humanitaria, restablecimiento de derechos económicos y sociales; reparación en derechos como

víctimas de conflicto armado y visibilidad del conflicto y de las víctimas en Colombia y en España. Sin embargo, los procesos implementados para la ejecución del Convenio, responden a una lógica transversal en el desarrollo de la intervención a través de la ejecución de una serie de componentes comunes a todas las acciones que colaboran de forma conjunta a la consecución de los objetivos específicos planteados en el Convenio: un componente psicosocial, un componente organizativo, un componente de ayuda humanitaria, un componente productivo, un componente legal, un componente de investigación y un componente de recuperación de la memoria y visibilidad de las víctimas. En definitiva, establecer las condiciones necesarias mediante la implementación de estos componentes, para que la población meta adquiriera las capacidades para gestionar su derecho de acceso a la verdad, la justicia, el restablecimiento y la reparación. *La asunción de esta metodología de intervención por componentes ha sido una decisión acertada de los equipos gestores, que ha favorecido la integralidad de la intervención y que facilita la comprensión de los procesos puestos en marcha con el Convenio.*

Dos lógicas de intervención diferentes han coexistido en la ejecución del Convenio: una lógica de desarrollo a largo plazo, contemplada en las acciones 1, 3, 4 y 5, ejecutada en 20 comunidades; y una lógica de ayuda humanitaria anual y a corto plazo, ejecutada en comunidades distintas a las anteriores, contemplada en Acción 2, y en los resultados 3, 4 y 5 de la Acción 1. Esto ha provocado ciertos desajustes en los tiempos y metodologías de intervención que han creado dificultades para el alcance de metas cuantitativas en el componente de ayuda humanitaria.

La formulación y ejecución del presente Convenio supone un nuevo enfoque en la estrategia de intervención del MPDL en Colombia. Por primera vez se trabaja con contrapartes locales coejecutoras y con una lógica de intervención de desarrollo a medio-largo plazo en las comunidades donde se interviene, que supera el enfoque de intervención en Ayuda Humanitaria realizado hasta ahora.

El cronograma de ejecución del Convenio no tuvo en cuenta adecuadamente los tiempos requeridos para el desarrollo de los procesos contemplados en cada acción y/o componente, incluida la Ayuda Humanitaria, así como que no todas las comunidades se encontraban en un mismo estadio de desarrollo en su situación psicosocial, organizativa y de contexto para abordar los diferentes componentes y acciones a un mismo tiempo y con la misma intensidad. Los tiempos de ejecución previstos en el diseño de la matriz del Convenio no siempre han podido ser cumplidos, y la intervención ha tenido que ajustarse en su ejecución práctica a un cronograma diferente.

Estructura

En relación con los diferentes actores que intervienen en el desarrollo del Convenio se ha constatado que sus capacidades, experiencia previa, vinculación con los beneficiarios y presencia en el territorio son los adecuados para la ejecución de la intervención.

Tanto el MPDL, como las dos contrapartes locales, CDS y CCMM, cuentan con excelentes equipos técnicos en terreno, con la adecuada cualificación profesional, enfoque comunitario, compromiso personal y elevada motivación.

Sin embargo se ha constatado una muy elevada rotación de personal, tanto expatriado como local del MPDL vinculado al Convenio, que ha afectado a la necesaria continuidad de los equipos en terreno para el óptimo desarrollo de la intervención.

Las asistencias técnicas contratadas han resultado eficaces y de gran utilidad en el apoyo metodológico durante el proceso de identificación, diagnósticos rurales participativos, levantamiento de la Línea de base y formación del personal técnico del Convenio. Tanto la Universidad Javeriana como Dejusticia, son dos instituciones de gran prestigio y capacidad académica y profesional en el ámbito de intervención del Convenio. Sin embargo, un mayor aprovechamiento por parte de los equipos técnicos en terreno a la asesoría permanente brindada por las mismas hubiera sido recomendable.

Otro elemento estructural que ha afectado a los procesos y resultados alcanzados es la amplia cobertura geográfica del Convenio: veinte comunidades, en un amplio territorio y en dos zonas de intervención muy alejadas entre sí. Cada comunidad tiene su propio estadio psicosocial y organizativo, y la incidencia del conflicto en las mismas no ha sido siempre igual.

Procesos

La metodología de intervención desde una lógica de implementación de componentes transversales más que de ejecución del Convenio por Acciones se ha constatado como la más idónea. La mayoría de los componentes son comunes a varias acciones y todos ellos de forma sinérgica y complementaria, colaboran a la consecución de los diferentes OE que persiguen las acciones y al OG de desarrollo establecido en el Convenio. Existe unanimidad de todos los actores intervinientes y sus equipos técnicos en que ha sido el enfoque adecuado para la ejecución del Convenio y ha fortalecido el carácter integral de la intervención.

Se ha contado con estrategias de intervención para cada componente. Se trata de estrategias bien definidas, con metodologías para su implementación dinámicas, proactivas y que han resultado atractivas para los beneficiarios.

El Convenio ha realizado un gran esfuerzo, durante la PAC 1 fundamentalmente, para realizar diagnósticos rurales participativos de la situación de cada comunidad, lo que ha permitido adaptar la metodología de intervención y los tiempos, a la situación de partida de cada comunidad, elaborando planes de intervención por comunidad. Se han realizado evaluaciones periódicas con actualización de los DRP y levantamiento de Línea de Base intermedia, que han ofrecido información actualizada de la situación de las comunidades respecto a los diferentes componentes de intervención.

Los procesos de formación y capacitación son una de las fortalezas del Convenio. Se cuenta con equipos técnicos con perfil pedagógico y actualización constante de su formación que han desarrollado metodologías didácticas participativas, dinámicas, lúdicas, que despiertan la motivación de los beneficiarios, promueven su participación y fomentan la aprensión de los conocimientos y su aplicación práctica por los mismos. Han sabido adaptarse al nivel de conocimiento previo y a la capacidad intelectual y cognitiva de los beneficiarios, aplicando evaluaciones de todos los talleres que retroalimentan y mejoran los procesos.

Se ha contado con sistemas de seguimiento técnico de cada componente y acción, y sistemas de coordinación interinstitucional entre MPDL y las contrapartes. Hay una apuesta decidida de todos los integrantes del Convenio por un enfoque participativo de la gestión del Convenio y por el refuerzo de la integralidad de la intervención.

En relación con el seguimiento técnico se ha constatado la calidad y cantidad de información manejada en los informes rendidos, pero su sistematización y consolidación en una matriz dinámica común a todo el Convenio no ha sido todo lo eficaz que debería para contar con datos actualizados interanuales del avance de indicadores y del grado de ejecución presupuestaria.

Se cuenta con una estrategia de coordinación e interlocución con instituciones públicas en la zona de intervención, responsables de dar respuesta al cumplimiento efectivo de derechos de restablecimiento y reparación, así como con otros OOII y ONGs que actúan en la zona, pero la rotación de personal y la sobrecarga de trabajo de los equipos gestores y técnicos no ha permitido su correcto desarrollo hasta el momento.

Desde la perspectiva de la ejecución en relación con el cronograma establecido el Convenio arrastra un retraso sobre lo inicialmente previsto. El grado de ejecución efectiva de las diferentes acciones ha sido reducido durante la PAC 1 y ha experimentado un considerable incremento y un ritmo de ejecución sostenido a la finalización de la PAC 2. *En el momento de la evaluación, todas las acciones se encuentran con procesos de ejecución establecidos y consolidados.*

Dos consideraciones permiten matizar esta afirmación. Por un lado, el diseño inicial del Convenio en relación con los tiempos previstos no reflejaba de forma realista los tiempos requeridos para la implementación de los procesos en un elevado número de comunidades. En segundo lugar, no tuvo en cuenta los tiempos necesarios para el arranque y puesta en marcha del Convenio (conformación de equipos, metodologías, sistemas de gestión y coordinación, levantamiento de Línea de Base). *El Convenio ha sabido adaptar la ejecución de actividades y el desarrollo de los diferentes componentes a los ritmos propios requeridos por las comunidades y a la dispar situación de partida de las mismas.*

El grado de ejecución presupuestaria del Convenio en las dos primeras PAC alcanza un 48,4% de la subvención AECID prevista para el total del Convenio, debido fundamentalmente a un ritmo menor al previsto en la ejecución de actividades y a la rotación de personal.

Resultados

El **componente psicosocial**, que comprende también el **organizativo**, se ha desarrollado a lo largo de las dos PAC de forma constante. *Se constatan avances relevantes en cuanto al restablecimiento psicosocial de las personas y comunidades afectadas por el conflicto, fortalecimiento de la identidad individual y grupal, de la autoestima y de la dignidad de las víctimas. Está favoreciendo la reconstrucción del tejido social, la cohesión y el fortalecimiento comunitario.* Resulta un componente esencial para la protección ante los efectos del conflicto, el abordaje del componente productivo y la gestión para el acceso a derechos colectivos de restablecimiento y reparación.

El **componente legal** se ha articulado en dos ejes: la formación en derechos a las comunidades y el acompañamiento y la asesoría legal, tanto individual como colectiva, para la gestión y acceso efectivo a derechos de restablecimiento y reparación. *Hasta el momento se ha desarrollado de forma intensa la formación en derechos de protección y restablecimiento, y se ha dado inicio a finales de la PAC 2 a la formación y asesoría en derechos de reparación.*

El acompañamiento y asesoría a las comunidades para la gestión ante las autoridades competentes y el acceso efectivo a derechos de restablecimiento ha comenzado en la segunda mitad de la PAC 2; en el caso de derechos de reparación éste no se ha desarrollado de momento, salvo alguna acción puntual. Se cuenta en cada comunidad con Comités de gestión de derechos y Planes de acceso a derechos. *Se ha constatado que tanto la formación legal en derechos, como el acompañamiento y asistencia técnica son elementos esenciales para la efectiva gestión y acceso a derechos por parte de las comunidades a la finalización del Convenio.*

Los **procesos productivos** se han visto afectados por dos factores de manera determinante: por un lado, los procesos se encuentran más consolidados en aquellas comunidades donde ya trabajaba previamente el CDS y en las que el nivel organizativo de la comunidad era mayor; y por otro, *la escasa disponibilidad de tierras en las comunidades para trabajar ha frenado el desarrollo de las iniciativas productivas colectivas.*

Se constata que las iniciativas productivas desarrolladas hasta ahora refuerzan la seguridad alimentaria y se destinan al autoconsumo de las familias, sin que hayan tenido capacidad de generar ingresos de forma significativa, pero han permitido ahorro de las economías domésticas en la canasta básica y han diversificado la dieta de las familias.

Este componente también ha reforzado lo organizativo y la cohesión social en las comunidades, ha fortalecido el interés por el componente legal a través de la lucha por el acceso a la tierra y ha mantenido la motivación de los beneficiarios en todo el proceso de talleres y reuniones desarrollado en el marco del Convenio.

La gestión del componente de **Ayuda Humanitaria** en el seno de un Convenio con enfoque de desarrollo de procesos a largo plazo ha creado disfunciones en los equipos técnicos en terreno responsables de su ejecución, al tener que compaginar el mismo equipo dos lógicas de intervención tan dispares en comunidades distintas y cada vez más alejadas y dispersas. Esto ha creado dificultades para alcanzar en los tiempos previstos los indicadores cuantitativos exigidos en la Acción 2, sobretudo en la PAC 2. Acciones de Ayuda Humanitaria pueden seguir siendo pertinentes en el marco del Convenio y en su zona de intervención durante la PAC 3 o una segunda fase del mismo, pero sería conveniente que fueran ejecutadas por un equipo independiente al del resto de las acciones.

A pesar de estas dificultades para cumplir con los tiempos de ejecución exigidos y la limitación en el alcance de indicadores, se ha podido constatar la calidad de los procesos implementados en el componente de AH: se han acompañado los procesos con la adecuada capacitación, se han conformado comités de saneamiento y construcción en las comunidades, la satisfacción de los beneficiarios es elevada y el componente psico-

socio-legal que acompañaba la intervención ha dejado capacidades instaladas que incrementan el impacto.

El **componente de recuperación de la memoria**, visibilidad de las víctimas y comunicación para el cambio social, ha tenido una incidencia importante también en la recuperación psicosocial de las víctimas y en el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias. *Se cuenta con 11 Colectivos de Comunicaciones conformados, abordando el final de sus procesos de capacitación y en proceso de su definitiva consolidación.* Los beneficiarios han demostrado buenos niveles de apropiación del proceso y elevada satisfacción con el trabajo que realizan.

La **pertinencia** del Convenio es muy positiva. *Un análisis de la pertinencia desde los puntos de vista de su adecuación con las prioridades del donante, con las políticas de desarrollo local de las zonas donde se desarrolla, con los lineamientos de las entidades ejecutoras, con las necesidades de los beneficiarios y con el contexto de intervención, permite afirmar que el convenio se ajusta muy significativamente a criterios de pertinencia.* El grado de alineamiento de los beneficiarios con los objetivos planteados en el Convenio es muy elevado. Todos ellos han mostrado un alto grado de satisfacción con los procesos iniciados y los servicios que les ofrece el Convenio. El Convenio responde al cumplimiento efectivo del marco legislativo colombiano en materia de restablecimiento y reparación.

La **eficacia** del Convenio en relación con el alcance de indicadores de resultados hasta el momento, *ha sido limitada, encontrándose que algunos indicadores llevan retrasos significativos con respecto a lo inicialmente establecido.* Ahora bien, se ha constatado que la matriz de planificación preveía unos tiempos para el alcance de indicadores poco realistas. *Se trata de procesos que requieren tiempo para ser bien asimilados e interiorizados por las comunidades y ha sido necesario consolidar las distintas fases de los procesos antes de iniciar las siguientes.*

El Convenio cubre un gran número de comunidades y con dificultades de acceso en algunos casos, que han limitado también la eficacia de la intervención. El trabajo de diagnóstico y levantamiento de Línea de base, se ha constatado necesario, pero llevó más tiempo del previsto y consumió buena parte del trabajo de los equipos técnicos en terreno durante la PAC 1.

La lentitud inicial en la puesta en marcha del Convenio y en la conformación de los equipos técnicos y la elevada rotación de personal del MPDL en terreno, en cambio, sí que han sido factores que podrían haberse evitado y que han disminuido el alcance de la eficacia de la intervención hasta el momento.

Desde la perspectiva de la **eficiencia**, en cuanto a la transformación de los recursos y tiempo en resultados, nos indica que ésta ha sido limitada por dos factores: el elevado número de comunidades dispersas, en dos zonas alejadas entre sí y con muy diferentes situaciones de inicio para el abordaje de los procesos; y la elevada rotación de personal en los equipos técnicos y gestores del MPDL en Colombia. *El Convenio ha limitado su eficiencia más por los tiempos requeridos para el alcance de resultados que por los costes destinados a ellos, que se han constatado, por lo general, ajustados.*

*La **sostenibilidad** es una de las grandes fortalezas del enfoque de intervención del Convenio: todas las acciones y componentes que se desarrollan en el marco del Convenio se dirigen a dejar capacidades instaladas y transferir los conocimientos adecuados para que las comunidades sean protagonistas de su propio desarrollo a través de la exigencia, gestión y acceso efectivo a derechos de restablecimiento y reparación.*

Se trata de procesos que requieren una continuidad a medio-largo plazo para su definitiva consolidación. La ejecución de la PAC 3 permitirá reforzar la sostenibilidad de los logros alcanzados, pero es indudable que el desarrollo de una segunda fase del Convenio será fundamental para garantizar su definitiva consolidación y sostenibilidad.

6. RECOMENDACIONES

Diseño de la intervención

- Diseñar la intervención desde una perspectiva de componentes más que de acciones, como se ha hecho hasta ahora. Las diferentes acciones que se diseñen deben responder más fielmente a los diferentes componentes que constituyen la intervención integral en las comunidades: componente psicosocial y organizativo; componente productivo; componente de recuperación de la memoria y visibilidad; y componente legal y de acceso efectivo a derechos de restablecimiento y reparación.
- Tener en cuenta de una forma más realista los tiempos requeridos para alcanzar los diferentes resultados planteados, de forma que el cronograma de la intervención establecido en la matriz de planificación responda más fielmente a los tiempos reales de ejecución.
- Establecer un mayor número de indicadores capaces de medir el alcance de los diferentes procesos abordados, superando indicadores que responden más a actividades ejecutadas o productos realizados. Para ello será necesario hacer un esfuerzo para definir indicadores capaces de medir avances cualitativos más que indicadores meramente cuantitativos.

Estructura / Contexto

- Se hace necesario reflexionar sobre la conveniencia de concentrar los esfuerzos a futuro en una de las zonas, las comunidades de Montes de María, más cercanas a Cartagena de Indias, a las sedes del MPDL y de las contrapartes locales y con mayor presencia histórica de éstas o bien reducir el número de comunidades de intervención focalizando el esfuerzo en aquellas con un alcance de los procesos desarrollados más homogéneo.
- Durante la PAC 3 y en una posible segunda fase del Convenio, será muy recomendable reforzar la capacidad de interlocución del MPDL y de las

contrapartes locales con instancias gubernamentales en el ámbito local y nacional, desarrollando de forma intensa y constante la estrategia de acercamiento institucional con la que ya se cuenta. El acercamiento de las comunidades a las instituciones públicas responsables de dar respuesta a sus demandas y dejar instalados canales de interlocución consolidados entre ambos resulta un elemento necesario para que las políticas de restablecimiento y reparación contempladas en el ordenamiento jurídico colombiano tengan un cumplimiento efectivo en las comunidades en las que se trabaja. CNRR, Acción Social, Defensorías del Pueblo, alcaldías y gobiernos departamentales pueden ser instituciones en las que focalizar los esfuerzos.

- Se ha constatado una muy elevada rotación de personal, tanto del personal expatriado como del personal local del MPDL vinculado al Convenio, que ha impedido, en ocasiones, la necesaria continuidad de los equipos en terreno para el mejor desarrollo de la intervención. Aunque en el momento de la visita se ha constatado que se cuenta con un equipo técnico completo y adecuado, y que en parte la elevada rotación de personal se ha debido a elementos de contexto, es recomendable que el MPDL reflexione y analice las causas que han provocado esta rotación para detectar aquellas en las que se pueda intervenir: procurar una mayor participación del responsable país o del Coordinador del Convenio en la selección del perfil del personal expatriado y sus funciones; reforzar las capacidades de gestión de recursos humanos de los responsables del Convenio con sede en Cartagena y el personal local en las sedes en terreno para detectar posibles desmotivaciones, dificultades y conflictos en el personal local y poder actuar sobre las mismas. Algunas medidas ya se han puesto en marcha, como revisar las políticas de selección y contratación del personal, tanto local como expatriado, o contar con una bolsa de perfiles adecuados para cubrir las posibles bajas con la mayor celeridad posible, pero es un aspecto en el que se debe seguir trabajando.

En relación con las **Asistencias técnicas:**

- Sería recomendable reforzar la comunicación constante y establecer una relación más directa entre el personal de la Universidad Javeriana y DeJusticia y los equipos técnicos en terreno del MPDL y las contrapartes locales, de forma que se ofreciera una efectiva y ágil asesoría en aquellos temas requeridos por éstos últimos. En el caso de De Justicia se deben reforzar los mecanismos que permitan dar respuestas rápidas a los requerimientos de asesoría legal en el acceso efectivo a derechos de los equipos legales en terreno: cómo abordar el acceso a un derecho concreto, procedimiento a emprender, normativa y jurisprudencia aplicable al caso concreto. Los equipos técnicos del MPDL en terreno o a través de los coordinadores temáticos, y los equipos técnicos de las contrapartes locales, deben hacer un esfuerzo para aprovechar las capacidades de asesoría que las asistencias técnicas les pueden brindar.
- Convendría reforzar también las relaciones y el trabajo conjunto entre DeJusticia y la Universidad Javeriana, dado el enfoque integral de la intervención y la necesaria relación entre todos los componentes con los que se trabaja en las comunidades. Una mayor relación entre ambas instituciones en el abordaje de la investigación para la “reparación desde abajo” sería recomendable a lo largo de

la PAC 3, ya que desde el diseño de este componente se optó porque fueran ambas instituciones las que culminaran el trabajo, y no solo una de ellas, como parece hubiera sido más razonable.

- En el caso de que se requieran futuras asistencias técnicas, sería recomendable la contratación de las mismas por periodos anuales o PAC, y no para la totalidad del Convenio, de forma que se pueda ajustar más fácilmente los servicios requeridos en función de la evolución de las necesidades de asistencia y asesoría que surjan en cada momento de ejecución, incluso la posibilidad de cambiar de institución prestadora de la asistencia técnica si se requiriese otro perfil más ajustado a las necesidades de cada momento.

Procesos / Resultados

En relación con los ***Sistemas de gestión, coordinación y seguimiento***

Se ha podido constatar que en líneas generales se ha contado con unos sistemas bien definidos de gestión del Convenio, coordinación interinstitucional entre los principales actores y seguimiento de la intervención. No obstante, se hace recomendable abordar algunos aspectos que puedan mejorar la coordinación interinstitucional y la gestión técnica del Convenio en el futuro.

Las reuniones periódicas de concertación y coordinación interinstitucional de los diferentes equipos en Cartagena, si bien pudieran haber sido necesarias en el arranque y hasta la consolidación de un buen ritmo de ejecución del Convenio, en estos momentos son susceptibles de ser reducidas y sustituidas por otras fórmulas menos rígidas e institucionales. Para ello será necesario:

- Fomentar que una mayor autonomía y delegación efectiva de funciones sea asumida responsablemente por parte de los responsables de los equipos en terreno, tanto de las bases del MPDL en Bolívar y Cesar como de las contrapartes locales, y que con ello se favorezca la agilidad en la toma de decisiones de carácter operativo.
- Incrementar y fortalecer la comunicación directa y la relación personal entre los equipos técnicos en terreno de las dos bases del MPDL y de las contrapartes locales.
- Fomentar el conocimiento directo del trabajo que se realiza en las comunidades por parte de los diferentes equipos técnicos del MPDL y las contrapartes locales. Planificar actividades conjuntas y acompañar la ejecución efectiva de actividades de los equipos técnicos de las diferentes bases del MPDL y contrapartes locales por parte del resto de los equipos: personal del MPDL acompaña un día el trabajo del CDS o el Colectivo de Comunicaciones en una comunidad, y viceversa.
- Acotar claramente las funciones del jefe de Misión del MPDL en Colombia y de la Coordinadora del Convenio, permitiendo una mayor presencia efectiva de ésta última en el trabajo en las comunidades de los diferentes equipos técnicos, y en el refuerzo de las relaciones del MPDL y el Convenio con las instituciones

públicas del territorio en cumplimiento de la estrategia de relacionamiento institucional ya definida.

- Fortalecer y mejorar la comunicación entre el MPDL Madrid y los responsables del MPDL en Colombia.
- En relación con el seguimiento técnico, deberá ser prioritario para el equipo gestor la puesta en marcha efectiva del sistema previsto de seguimiento de la gestión de derechos por parte de los beneficiarios y las comunidades, contando con el instrumento adecuado de base de datos de gestión efectiva de derechos, que permita visualizar los logros que el Convenio está alcanzando en este campo.
- Establecer herramientas de seguimiento consolidado del Convenio del tipo « matrices dinámicas » que permitan la sistematización de los datos de los informes de seguimiento de los diferentes componentes y actores, para contar de una forma sencilla con datos actualizados de alcance de indicadores y de ejecución presupuestaria de forma trimestral, y no sólo a la finalización de cada PAC.

En relación con el ***Componente psicosocial y organizativo***

Componentes esenciales del Convenio que conforman la intervención integral para el acceso a derechos de restablecimiento y reparación: es fundamental el restablecimiento psico social de las comunidades y su fortalecimiento organizativo para posibilitar el abordaje de procesos de exigencia y gestión de derechos de restablecimiento y reparación. Estos componentes, estrechamente ligados entre sí, así como con los componentes productivo y legal, han tenido un intenso desarrollo en la primera mitad de ejecución del Convenio, sentando las bases en las comunidades para poder intensificar a lo largo de la PAC 3 la efectiva gestión y exigencia de derechos colectivos e individuales de restablecimiento y reparación.

- En el componente psicosocial se hace recomendable poner especial atención durante la PAC 3 al fortalecimiento y consolidación en las diferentes comunidades de intervención de los multiplicadores psicosociales. Para ello será necesario intensificar la capacitación de los mismos, dar acompañamiento a las réplicas que éstos hagan en sus comunidades, intensificar la formación de terapeutas sociales y conformar grupos de autoayuda en cada comunidad, de forma que se fortalezca la sostenibilidad de dicho componente una vez finalice el presente Convenio.
- En el componente organizativo se debe continuar con la formación de líderes y fortalecimiento de las organizaciones comunitarias ya existentes o conformadas en el marco del Convenio, poniendo especial atención a aquellas comunidades que se encuentran en un estadio más débil de organización comunitaria. Para ello es recomendable que durante la PAC 3 se ponga especial énfasis en el correcto funcionamiento de las organizaciones, potenciando la implicación y participación activa de otros miembros de la organización más allá de los principales líderes. Es necesario que surjan nuevos líderes en las comunidades,

que aseguren el recambio generacional y la sostenibilidad futura de las organizaciones comunitarias, apoyar el cumplimiento de los reglamentos internos y estatutos de las mismas, como por ejemplo el cumplimiento de la obligación del pago de las cuotas sociales para la sostenibilidad económica de las organizaciones, que les permita en el futuro apoyar los gastos de viáticos y transporte que les va a exigir la gestión efectiva de derechos una vez cese el apoyo del Convenio.

- Durante la PAC 3 es recomendable que se haga un seguimiento y acompañamiento más intenso de las réplicas que los líderes previamente formados realicen en el seno de la organización, para garantizar que el conocimiento y las capacidades adquiridas permeen el conjunto de la organización.
- De la misma forma que en el componente productivo, es recomendable fortalecer los espacios de intercambio entre líderes y organizaciones de las distintas comunidades. Éstos se han demostrado muy valorados y efectivos para el aprendizaje, la motivación y el establecimiento de redes de apoyo entre las diferentes comunidades.

En relación con el ***Componente legal y de acceso efectivo a derechos de restablecimiento y reparación***

La intervención integral que se aborda con los diferentes componentes del Convenio debe confluir necesariamente en la efectiva exigencia y gestión de los derechos de restablecimiento y reparación contemplados en el ordenamiento jurídico colombiano para la población desplazada víctima del conflicto armado.

- Aunque es cierto que no todas las comunidades de intervención se encuentran en el mismo contexto de violencia ni con el mismo estadio de desarrollo psico-socio-legal, durante la PAC 3 se debe hacer una apuesta decidida por la gestión efectiva de derechos de restablecimiento y reparación, tanto colectivos como individuales. Se ha podido constatar durante el trabajo de campo, que es una demanda generalizada por parte de los beneficiarios y los equipos técnicos en terreno, el abordaje efectivo de derechos en aquellas comunidades que se encuentren preparadas para ello.

Para ello será necesario durante la PAC 3, pero especialmente durante una posible segunda fase del Convenio, reforzar los siguientes aspectos:

- Ampliar los equipos legales en terreno, dada la exigencia de dedicación y presencia en las comunidades que el acompañamiento, asistencia técnica y apoyo en la gestión de los derechos de las diferentes comunidades va a requerir.
- Reforzar los canales de comunicación entre DeJusticia y la Coordinadora legal del MPDL, para fomentar un mayor aprovechamiento de las capacidades de asesoría legal que esta asistencia técnica puede brindar a los equipos legales en terreno, con un enfoque práctico de la asesoría para casos concretos de exigencia de derechos.

- Fortalecer la red de coordinación interinstitucional con otros actores en el territorio y especialmente con las instituciones y organismos gubernamentales responsables de dar respuesta a esas exigencias de derechos. La Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación, las defensorías del pueblo y el M° Público son algunas de las entidades con las que el MPDL debe mantener una estrecha colaboración en el ámbito local, departamental y nacional.
- Reforzar los modelos de autoprotección de los líderes y las comunidades, en tanto en cuanto el abordaje efectivo de derechos supondrá un riesgo añadido para su seguridad. Alianzas entre los líderes y organizaciones de las diferentes comunidades, alianzas con otras entidades internacionales como la MAPP-OEA, el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los DDHH en Colombia, visibilidad del respaldo de la OTC de la AECID a las acciones desarrolladas por el MPDL en el marco del Convenio, reforzarán la capacidad de incidencia política y la seguridad de la intervención.

En relación con la **Ayuda Humanitaria:**

La evaluación ha podido constatar que, en la práctica, se han producido ciertas dificultades en el desarrollo de la Acción 2 de ayuda humanitaria en el marco de una intervención más amplia de desarrollo como es la contemplada en el Convenio. Aunque en la PAC 1 se alcanzaron los indicadores previstos, durante la PAC 2 se han producido retrasos para su ejecución plena y se ha hecho necesario reducir el alcance de indicadores inicialmente establecidos. La evolución futura del conflicto puede hacer necesario continuar con intervenciones de Ayuda Humanitaria en la zona de intervención del Convenio. En este caso:

- Sería conveniente que las intervenciones de Ayuda Humanitaria que pueda ser necesario abordar en el marco del presente Convenio o de una posible segunda fase, fueran ejecutadas por un equipo técnico independiente del equipo responsable de la ejecución del resto de Acciones contempladas en el mismo.

En relación con el **Componente productivo:**

El componente productivo en el Convenio se ha demostrado un pilar básico de la intervención integral para el acceso a derechos de restablecimiento y reparación abordada por el Convenio: es fundamental reducir la vulnerabilidad de las comunidades de intervención para facilitar los procesos de restablecimiento y reparación en derechos y por otra parte colabora en el fortalecimiento organizacional.

Se ha podido constatar, y tanto beneficiarios como equipos técnicos responsables de dicho componente coinciden plenamente en ello, que es una intervención productiva dirigida fundamentalmente a la seguridad alimentaria, sin que tenga una incidencia significativa en la generación de ingresos hasta el momento.

Durante la PAC 3 sería recomendable:

- Concentrar los esfuerzos en consolidar los pies de cría del componente pecuario, con el fin de fortalecer la sostenibilidad de los logros alcanzados hasta el momento.

- Fortalecer el acompañamiento y la asistencia técnica permanente a las iniciativas productivas puestas en marcha hasta el momento. En aquellas comunidades donde se ha establecido un sistema de fondo rotatorio en especie para alcanzar la cobertura de la totalidad de beneficiarios en el componente productivo, donde los que han recibido pie de cría se comprometen a devolver al proyecto igual número de animales para cederlos a nuevos beneficiarios, es especialmente importante un mayor acompañamiento técnico a los beneficiarios hasta que consoliden sus iniciativas pecuarias, de forma que puedan efectivamente cumplir con el compromiso adquirido.
- En el caso de las comunidades de la zona de la Serranía de Perijá (Departamento del Cesar), sería recomendable contar con un técnico permanente del CDS para dar el adecuado seguimiento y acompañamiento al componente productivo en la zona. La distancia de dichas comunidades con la sede del CDS en los Montes de María ha dificultado el acompañamiento efectivo de dicho componente en la zona.
- Fortalecer la formación inicial de los beneficiarios del componente productivo en aquellas iniciativas productivas novedosas o en las que se aplican técnicas productivas distintas a las acostumbradas, como la producción del ñame espinoso para la exportación.
- Mejorar la planificación de las iniciativas productivas agrícolas en las diferentes comunidades, de forma que se garantice que la siembra de los productos se realice en la época adecuada, sin retrasos que incidan en el éxito de los cultivos.
- Mejorar los sistemas de medición de ingresos en el componente productivo y establecer sistemas de medición de la productividad de cultivos por área que permita conocer con seguridad qué productos ofrecen mejores resultados en cada zona.
- Fortalecer los espacios de intercambio y conocimiento de experiencias productivas entre distintas comunidades, como herramienta muy valorada por los beneficiarios y que se ha demostrado muy efectiva en términos de aprendizaje y motivación.
- Los retrasos en la puesta en marcha del Colectivo de artesanos de San Jacinto no va a permitir que éste tenga el acompañamiento y el recorrido necesario para su efectiva consolidación en la vida del Convenio, por lo que se hace recomendable durante la PAC 3 focalizar los esfuerzos en fortalecer las capacidades de gestión empresarial, productiva y de comercialización del mismo, para tratar de garantizar la efectiva generación de ingresos de la iniciativa y su sostenibilidad futura.
- En el caso de que se cuente con una segunda fase del Convenio, convendría contemplar un enfoque de generación de ingresos en algunas iniciativas productivas piloto, con un número reducido de emprendimientos colectivos, con mayores recursos de inversión inicial y con un fortalecimiento de las capacidades de gestión, comercialización y distribución de los mismos,

mientras se continúa dando seguimiento a las iniciativas productivas enfocadas a la seguridad alimentaria implementadas en el presente Convenio.

En relación con los ***Colectivos de Comunicación:***

- Durante la PAC 3 será necesario fortalecer aquellos que no provienen de procesos anteriores liderados por el CCMM, y que se encuentran en estadios de conformación menos consolidados.

El abordaje de los seis Centros de Producción audiovisual previstos presenta el riesgo de no poder darles el debido acompañamiento y asistencia técnica para su consolidación y sostenibilidad en el año que resta del presente Convenio.

- Sería recomendable ponerlos en marcha sólo en aquellos Colectivos más consolidados hasta la fecha, y siempre que se les pueda vincular mediante la firma de un convenio de colaboración, con instituciones educativas o casas de las culturas municipales en sus comunidades que les ofrezcan un local permanente donde instalarlos y ofrezcan ciertas garantías de sostenibilidad. Para ello será necesario, como ya hemos comentado con anterioridad, reforzar las capacidades de interlocución del CCMM y el MPDL con dichas instituciones. La ejecución de una posible segunda fase del Convenio ofrecería mayores garantías para la puesta en marcha de dichos Centros de Producción, ofreciendo el debido acompañamiento y asistencia técnica para su sostenibilidad definitiva.
- **Comunicación de resultados de la evaluación y Plan de aplicación de las recomendaciones.**

Tras el proceso de socialización del borrador de informe de la evaluación entre los principales actores y una vez se cuente con el informe definitivo sería conveniente abordar el proceso de comunicación de los resultados y establecer un plan de aplicación de aquellas recomendaciones que se considere posible abordar:

- Realizar un taller de socialización de la evaluación en terreno con los equipos gestores y técnicos del Convenio, que refuerce la reunión de devolución de los resultados preliminares de la evaluación realizada en terreno el 24 de mayo de 2010.
- Realizar una reunión de devolución de la evaluación en Madrid, entre el equipo evaluador y los responsables de MPDL Madrid, y la Coordinadora del Convenio en Colombia, aprovechando su presencia en Madrid para la formulación de la segunda fase del Convenio.
- Establecer un plan de aplicación efectiva de las recomendaciones que por consenso se considere posible abordar, estableciendo la persona /as responsables de realizar las acciones pertinentes para cada recomendación, acciones a realizar y tiempos requeridos.
- Hacer un seguimiento oportuno de la ejecución de ese Plan.

En Madrid, a 10 de junio de 2010.

Relación de Anexos orientativa:

1. Términos de Referencia de la Evaluación.
2. Propuesta de evaluación.
3. Ficha CAD.
4. Matriz de planificación del Convenio.
5. Matriz de evaluación.
6. Plan de trabajo de la evaluación.
7. Cuaderno de campo.
8. Relación de actividades evaluativas e informantes clave.
9. Relación histórica de personal del MPDL vinculado al Convenio y rotación del mismo.
10. Dossier de fotos.