

# **EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO**

**DE LA SEGUNDA FASE**

**DEL FONDO MULTIDONANTE  
DE NACIONES UNIDAS PARA  
EL SOSTENIMIENTO DE LA  
PAZ**

# CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN</b> .....	6
General	
Específicos	
Alcance	
<b>METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN</b> .....	7
Revisión de fuentes secundarias .....	7
Aplicación de entrevistas y grupos focales .....	7
Aplicación de entrevistas a nivel del fondo .....	8
Aplicación de sondeo telefónico .....	8
Limitaciones y medidas de mitigación .....	9
<b>LA SEGUNDA FASE DEL FONDO EN COLOMBIA (2019-2022)</b> .....	10
<b>HALLAZGOS</b> .....	14
<b>PERTINENCIA (P)</b> .....	15
Pertinencia del Fondo (PF) .....	15
Pertinencia de los proyectos (PP) .....	18
<b>EFICACIA (K)</b> .....	20
Eficacia del Fondo (KF) .....	21
Eficacia de los proyectos (KP) .....	25
<b>EFICIENCIA (E)</b> .....	29
Eficiencia del Fondo (EF) .....	30
Eficiencia de los proyectos (EP) .....	32
<b>SOSTENIBILIDAD (S)</b> .....	36
Sostenibilidad del Fondo (SF) .....	37
Sostenibilidad de los proyectos (SP) .....	38
<b>ENFOQUES TRANSVERSALES</b> .....	43
Género (G) .....	44
Étnico (E) .....	49
Ambiental (A) .....	52
Sensibilidad al conflicto (C) .....	54
<b>EL APOORTE DEL PEACEBUILDING FUND (PBF) Y LOS PROYECTOS FINANCIADOS</b> .....	58
<b>ACOGIDA DE LAS RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN DE LA PRIMERA FASE</b> .....	61
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	64
Recomendaciones generales .....	65
Recomendaciones por enfoques transversales .....	70
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	74
<b>ANEXOS</b> .....	76

## Lista de gráficas

Gráfica 1. Inversión por ámbito del Fondo	(12)
Gráfica 2. Ventanas y ámbitos de financiación del Fondo Multidonante	(12)
Gráfica 3. Coherencia interna en la muestra de proyectos	(19)
Gráfica 4. ¿Cómo impactó el proyecto en sus comportamientos diarios?	(25)
Gráfica 5. Dificultades identificadas por los beneficiarios	(26)
Gráfica 6. Logros más mencionados de los proyectos según personas beneficiarias encuestadas	(26)
Gráfica 7. Logros del enfoque étnico	(50)
Gráfica 8. Acciones llevadas a cabo a partir de un enfoque ambiental	(53)
Gráfica 9. Acciones enfoque sensibilidad al conflicto. Implementadores OSC	(55)
Gráfica 10. Acciones enfoque sensibilidad al conflicto. Implementadores SNU	

## Lista de tablas

Tabla 1. Acrónimos	(4)
Tabla 2. Ficha técnica sondeo	(8)
Tabla 3. Limitaciones metodología	(9)
Tabla 4. Distribución de recursos por ámbito y ventana de financiación periodo de análisis	(11)
Tabla 5. Hallazgos Pertinencia	(15)
Tabla 6. Hallazgos Eficacia	(20)
Tabla 7. Hallazgos Eficiencia	(29)
Tabla 8. Hallazgos Sostenibilidad	(36)
Tabla 9. Hallazgos Enfoques transversales	(43)
Tabla 10. Por qué las mujeres y la población LGBTIQ+ no participa	(48)

## Tabla de acrónimos

Sigla	Significado
Covid-19	Enfermedad por el nuevo coronavirus
CSIVI	Comisión de Seguimiento, Impulso y Verificación a la Implementación
GAO	Grupos Armados Organizados
GDO	Grupos Delictivos Organizados
IEANPE	Instancia Especial de Alto Nivel con Pueblos Étnicos
JEP	Jurisdicción Especial para la Paz
MPTF-O	Multi-Partner Trust Fund Office
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONU DH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
ONU MUJERES	Organización de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer
PATR	Planes de Acción para la Transformación Regional
PBF	Peacebuilding Fund – Fondo de Consolidación de Paz de la ONU
PDET	Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial
PGN	Procuraduría General de la Nación
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMI	Plan Marco de Implementación
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNIS	Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos Ilícitos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SIIPO	Sistema Integrado de Información Para el Posconflicto
SIVJRNR	Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición hoy llamado Sistema Integral para la Paz
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
UH	Unidad Hermenéutica
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas Colombia
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNODC	Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
US	United States dollar – Dólares estadounidenses

## INTRODUCCIÓN

En el presente Informe Final se presentan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación de medio término de la segunda fase del Fondo Multidonante de Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz en Colombia (En adelante el Fondo, MPTF por sus siglas en inglés) para el periodo 2019-2021. Esta evaluación fue realizada por el equipo de Isegoria entre diciembre de 2022 y abril 2023. En el primer capítulo se inicia presentando los objetivos y el alcance de la evaluación. En el segundo capítulo se presenta una descripción de la metodología para este estudio. En el tercer capítulo se describe la segunda fase del Fondo Multidonante en cuanto a su teoría de cambio, objetivos y metas, así como la inversión y número de proyectos en las dos ventanas de financiación que se aplicaron con organizaciones de la sociedad civil y con agencias del Sistema de Naciones Unidas en Colombia. El cuarto capítulo contiene los hallazgos para cada uno de los cinco criterios de evaluación, a saber: pertinencia/relevancia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y enfoques transversales (género, sensibilidad al conflicto, étnico, ambiental). En el quinto capítulo se presenta un informe específico sobre los aportes del Fondo para la Consolidación de la Paz de la ONU (PBF por sus siglas en inglés), a la construcción de paz en Colombia y los proyectos ejecutados en esta fase con proyectos apoyados con financiamiento del PBF. En el sexto se presenta un análisis sobre la acogida de las recomendaciones de la evaluación de la fase anterior. Finalmente, en el último capítulo, a partir de los hallazgos, se elaboran las recomendaciones para las futuras fases del Fondo.

# OBJETIVOS Y ALCANCE

## General

Evaluar el medio término de la segunda fase del Fondo Multidonante para el Sostenimiento de la Paz en cada uno de sus ámbitos temáticos identificando los principales resultados, oportunidades de mejora, retos y recomendaciones para mejorar su implementación como instrumento de cooperación internacional que apoya la implementación del Acuerdo Final.

## Específicos

- Evaluar el progreso en la aplicación de la teoría de cambio de la segunda fase del Fondo Multidonante para el Sostenimiento de la Paz y de su marco de resultados, con un foco particular en los proyectos financiados por el Fondo de Consolidación de Paz de la ONU (PBF).
- Examinar la pertinencia de los procedimientos y operaciones del Fondo Multidonante para el Sostenimiento de la Paz en el cumplimiento de su mandato, generando recomendaciones de revisión relacionadas con la calidad de la información y los procedimientos que permitan mejorar su implementación e impacto.
- Analizar la aplicación y cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones de la primera fase del Fondo Multidonante para el Sostenimiento de la Paz.



## Alcance

Esta evaluación intermedia<sup>1</sup> se ubica en el marco temporal 2019-2021 correspondiente a la ejecución de los proyectos de la segunda fase del Fondo Multidonante, haciendo un análisis del aporte de los proyectos en cada ámbito y su correspondencia con la implementación del Acuerdo Final. Con ello, se valora la contribución del Fondo al Estado colombiano en la implementación del Acuerdo Final y su grado de efectividad y flexibilidad en el marco de un contexto cambiante.

Estudiar el rendimiento de la segunda fase del Fondo, permite identificar hallazgos sobre el desempeño del Fondo como instrumento de cooperación internacional y el aporte de los proyectos a la construcción de paz en Colombia, y en consecuencia, formular recomendaciones específicas al Comité de Dirección con respecto a la aplicación de la teoría de cambio y el marco de resultados establecido para esta fase, así como evaluar la aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones realizadas a la primera fase.

<sup>1</sup> Las evaluaciones intermedias son herramientas de rendición de cuentas, así como un medio para revisar el progreso y ajustar la dirección si es necesario. También constituye una oportunidad para ampliar el diálogo con el Gobierno y los asociados sobre el progreso y la dirección de un programa (PNUD, 2021).

# METODOLOGÍA

Esta evaluación se llevó a cabo a través de un enfoque multi-métodos, a partir de la recolección de información primaria y el análisis de información documental de acuerdo con la naturaleza de los datos de proyectos manejados en la Fase II del Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para el sostenimiento de la paz. La evaluación abarcó dos niveles analíticos, el primero enfocado a identificar la contribución del Fondo como instrumento para la implementación del Acuerdo Final de Paz y la articulación de los proyectos hacia objetivos comunes, con énfasis en las operaciones y diseño de los proyectos, así como en los marcos de seguimiento y evaluación de los objetivos del Fondo. El segundo nivel de análisis se enfocó en la cartera del Fondo y se realizó a partir de la selección de una muestra de proyectos individuales representativos para cada ámbito temático y en cada ventana, abarcando 23 de 76 proyectos de la vigencia 2019-2021.

## Revisión de fuentes secundarias

### Revisión del sistema de información

Para lograr un alcance mayor en la representatividad de los proyectos en el análisis, se llevó a cabo una revisión sistemática de la totalidad de los proyectos de la Fase II (76) activos durante el periodo de evaluación, a través de la codificación de los últimos reportes de monitoreo entregados a la secretaría técnica del MPTF (en adelante, ST). El análisis se llevó a cabo a través del programa MAXQDA en donde se priorizaron las siguientes variables del reporte: Retos y Lecciones Aprendidas y Enfoques Transversales (Acción sin daño, étnico, ambiental, género). El análisis de las frecuencias y de la saturación de los códigos diferenciados por ventanas (SNU, OSC) se trianguló con las entrevistas cualitativas de los proyectos seleccionados para la muestra cualitativa y demás fuentes de información (análisis documental de muestra de proyectos y sondeos a personas beneficiarias).

### Revisión de muestra de proyecto

Con el objetivo de profundizar en el conocimiento de la implementación de los proyectos, se seleccionó una muestra de 23 proyectos para el análisis a profundidad (para consultar el listado de proyectos seleccionados revisar el Anexo 5). Cabe mencionar que estos proyectos fueron seleccionados teniendo en cuenta los siguientes criterios: i) Al menos dos proyectos por ámbito en cada ventana (estabilización, víctimas, reincorporación y comunicación); ii) Se excluyen los siete proyectos de la Convocatoria Blended Finance, pues estos serán objeto de otra evaluación prevista para 2023; iii) Muestra de proyectos que en el marco de tiempo fueron implementados con recursos del PBF; iv) Muestra de proyectos que incorporen o estén centrados en el enfoque étnico indígena, afrocolombiano o ambos; v) Una muestra de proyectos con perspectiva de género y énfasis en la participación y empoderamiento de las mujeres en la construcción de Paz; vi) Alcance (Nacional/ Territorial). vii) Territorios PDET a los que llega.

## Aplicación de entrevistas y grupos focales

A partir de una territorialización de los proyectos (Cauca, Nariño y Chocó), se llevaron a cabo entrevistas a socios implementadores (SNU y OSC), actores institucionales (orden nacional y local) y personas beneficiarias. Se diseñaron instrumentos por cada actor (con énfasis en enfoques transversales y criterios de evaluación por mayor detalle revisar Anexo 2). En total se realizaron 47 entrevistas a actores relacionados con 15 proyectos de la muestra. Del total, ocho instrumentos se aplicaron a actores institucionales vinculados a los proyectos, tres con actores institucionales locales, 14 con socios implementadores del Sistema de Naciones Unidas (SNU), 13 con socios de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y nueve fueron grupos focales con personas beneficiarias. Las entrevistas y grupos focales fueron transcritos y codificados con el programa de análisis de datos cualitativo.

## Aplicación de entrevistas a nivel del Fondo

Para el levantamiento de información y análisis temático del nivel del Fondo, junto con la ST se llevó a cabo un mapeo de actores relevantes para la Fase II. Incluyó representantes de la gobernanza del Fondo que actualmente ejercen un rol en los comités, o que lo han ejercido en el marco temporal de esta evaluación. Se garantizó que la participación de representantes de la sociedad civil, donantes, SNU, representantes de gobierno<sup>2</sup> y de los agentes administrativos. En total se realizaron 22 entrevistas. En el anexo 2 se pueden consultar los instrumentos que se aplicaron a estos actores (contruídos a partir de los criterios de evaluación y preguntas orientadoras a nivel del Fondo, teniendo en cuenta los enfoques transversales). Por su parte, en el Anexo 4 se presenta el listado de los 22 actores

Tabla 2 | Ficha técnica sondeo

Nombre del proyecto	<i>Evaluación de medio término de la Segunda Fase del Fondo Multidonante de Naciones Unidas para el Sosténimiento de la Paz</i>		
Recolección de la información	Encuesta personas beneficiarias realizadas en el 2023. Proyectos Financiados por el Fondo en la segunda fase		
Tipo de encuesta	Sondeo	Método de aplicación	Telefónica a través de listados de beneficiarios y bola de nieve <sup>3</sup> con coordinadores de proyectos de OSC
Proyectos	Se contó con personas beneficiarias de 9 proyectos, 7 Ventanas de Naciones Unidas y 2 organizaciones de la sociedad civil (se contó con por lo menos 1 proyecto por ámbito)		
Cobertura geográfica	Antioquia (4), Bogotá, D.C. (1), Bolívar (10), Caquetá (71), Casanare (1), Cauca (78), Chocó (33), Guaviare (1), Huila (1), Meta (77), Nariño (50), Norte De Santander (16), Putumayo (59), Tolima (7), Valle Del Cauca (1)		
Personas participantes	Del total 85 fueron indígenas, 116 afrodescendientes y 209 no se reconocen como pertenecientes a grupos étnicos.		
Número de participantes	410 personas beneficiarias de los proyectos	Número de participantes por sexo	Mujeres (335) Hombres (75)
Número de preguntas	81 preguntas	Fecha de la encuesta	13 de marzo 2023- 29 de marzo de 2023

Elaboración : Isegoría

<sup>2</sup> Gobierno 2018-2022

<sup>3</sup> Es una técnica que se utiliza para encontrar nuevas personas informantes, es decir: “un sujeto le da al investigador el nombre de otro, que a su vez proporciona el nombre de un tercero, y así sucesivamente” (ATKINSON & FLINT, 2001, pág. 1)

## Aplicación de sondeo telefónico

Con el fin de ampliar el alcance y la representatividad de personas beneficiarias de los proyectos y tener más información para el análisis y la triangulación de los hallazgos, se diseñó y llevó a cabo un sondeo telefónico con participantes de diferentes proyectos. Como se evidencia en el Anexo 3, las preguntas se construyeron a partir del marco de resultados del Fondo y elementos relacionados con los criterios de evaluación. El sondeo no representa la totalidad de las personas beneficiarias ya que no parte de un diseño muestral previo. Para mayor detalle revisar los apartados correspondientes en el subcapítulo de limitaciones metodológicas. En la tabla que sigue se presenta la ficha técnica de la encuesta.

## Limitaciones metodológicas

Tabla 3 | Limitaciones metodología

Limitación	Descripción	Medidas de mitigación
Representatividad en el sondeo.	El sondeo aplicado no es representativo a la población beneficiaria ya que la ST no cuenta con listados del universo de beneficiarios de los proyectos del Fondo para el diseño estadístico de un muestro probabilístico.	Para la aplicación de encuestas telefónicas se contó con listados de beneficiarios proporcionados por las agencias y organizaciones directamente a la ST. A través de los datos de representantes de OSC se buscó, a través del método de bola de nieve, de llegar a participantes de OSC. Por razones de representatividad los datos que se presentan no se desagregan por ventana sino que se triangula con la información cualitativa y de fuentes secundaria que se codificó por ventana.
Sesgos de recordación	Debido a que las personas beneficiarias y personas funcionarias reciben asistencia y participan en diferentes proyectos, algunas personas no relacionaban tan claramente las intervenciones a un proyecto particular. Adicionalmente desde el final del proyecto en algunos casos habían pasado más de seis u ocho meses.	Se recordó constantemente a las personas el proyecto específico que se evaluaba y las acciones específicas de este proyecto. En el caso de los actores institucionales, el correo de citación a entrevista recordaba el proyecto específico de evaluación y al inicio de la entrevista se les recordó el proyecto particular por el que se preguntaba. Adicionalmente, se corroboraba si la información entregada correspondía y se revisaban indicadores y fuentes secundarias para validar la información.
Limitado acceso a fuentes de información secundarias	Luego de llevar a cabo la selección de los proyectos para revisión se identificaron unos vacíos de información.	Se tuvo acceso a 23 documentos de proyectos aprobados (Prodoc) y 19 documentos de informe final de proyecto, del universo total de 23 proyectos de la muestra. Los resultados de este análisis se presentan en los distintos apartados que estructuran la evaluación de la segunda fase del Fondo.
Dificultades de conexión	En contadas ocasiones en aplicación de instrumentos de manera virtual no hubo una óptima comunicación por lo que la fluidez de la entrevista no fue la esperada.	Se procuró que la entrevista cumpliera los aspectos más importantes a tratar.
Cambio en el personal	Dado el tiempo transcurrido desde el final del proyecto y la rotación normal de personal, en algunos casos hubo rotación o cambio completo de personal.	Se buscó la información con las personas que estaban en los cargos en el momento y quienes trabajaron con esas personas. En algunos casos también se entrevistó a la persona cuando ya estaba en otro cargo, pero se prestó para contribuir a la evaluación.

Elaboración : Isegoría

# LA SEGUNDA FASE DEL FONDO EN COLOMBIA (2019-2022)

El Fondo Multidonante de Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz es uno de los cuatro mecanismos internacionales de financiación para la implementación del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera con las FARC-EP (en adelante, Acuerdo de Paz) que se articularon a través del Fondo Colombia en Paz. En el Fondo Multidonante confluyen el Gobierno, las Naciones Unidas y los países donantes, con representación de la sociedad civil, para coordinarse a nivel estratégico y operativo en la definición de esfuerzos e inversiones para la implementación del Acuerdo de Paz de 2016, a partir de las metas del Plan Marco de Implementación del acuerdo de Paz (PMI). Para ello, se establecieron tres ventanas de implementación: 1) la ventana de las Naciones Unidas, 2) la ventana de la Sociedad Civil y el sector privado y 3) la ventana Nacional con entidades implementadoras gubernamentales. La ventana gubernamental no ha sido implementada a la fecha.

El Fondo cuenta con tres niveles de gobernanza: 1) el nivel de coordinación y funcionamiento, constituido por el Comité Directivo, el Comité Técnico, y la Secretaría Técnica (ST); 2) el nivel de diseño y administración, realizado por la MPTF-O (oficina del MPTF) y 3) el nivel de ejecución, a través de las entidades seleccionadas para ejecutar cada proyecto. Estos mecanismos de gobernanza se rigen a partir de los términos de referencia y el Manual Operativo del Fondo, que establecen los objetivos y normas de su funcionamiento.

A partir de la creación del Fondo, se ejecutó una primera fase entre 2016 y 2018, en la cual se priorizaron proyectos de la Estrategia de Respuesta Rápida y la implementación temprana

del Acuerdo de Paz, en los municipios más afectados por el conflicto. En esta primera fase se movilizaron 86,2 millones de dólares, asignando un total de 83,7 millones de dólares a través de 115 proyectos en cinco áreas temáticas: 1. Acceso a la justicia y a la seguridad, 2. Justicia transicional y reconciliación, 3. Rehabilitación socioeconómica, 4. Gobernabilidad y conflictividades, y 5. Información, comunicación y relacionamiento (Fondo Multidonante, 2022). La primera fase del Fondo contó con una evaluación de medio término desarrollada en 2018 y una evaluación final realizada en el segundo semestre de 2021. El balance general sobre la ejecución del Fondo fue positivo en ambas evaluaciones en cuanto a su operación y su implementación en las dos Ventanas en funcionamiento (Sociedad Civil y Naciones Unidas), destacando sobre todo su capacidad para financiar iniciativas de implementación del Acuerdo que de otra manera no habrían sido financiadas, así como su capacidad para llegar a los territorios más afectados por el conflicto y a organizaciones de la sociedad civil, las cuales pudieron ser fortalecidas gracias a los proyectos que ejecutaron. Las recomendaciones y actividades sugeridas por la evaluación final de la primera fase del Fondo han sido tenidas en cuenta como referentes dentro de la presente evaluación y su aplicación será analizada en el capítulo 6.

En 2018 se acordó desarrollar una segunda fase del Fondo Multidonante para el período 2019-2022, dirigida a consolidar los programas de construcción de paz en cuatro ámbitos: 1. Estabilización; 2. Reincorporación de excombatientes; 3. Víctimas y Justicia Transicional; y 4. Comunicaciones. En los términos de referencia para esta segunda fase del Fondo, se fijaron los siguientes propósitos:

- 1 Financiar la implementación de iniciativas institucionales y territoriales en áreas relacionadas con la construcción, consolidación y sostenimiento de la paz, en los 170 municipios PDET, a través de los 16 Planes de Acción para la Transformación Regional - PATR, contenidos en el Art. 3 del Decreto 893 del 2017 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- 2 Consolidar programas de construcción de paz en Colombia bajo la sombrilla del Fondo, creando eficiencias y sinergias entre las organizaciones implementadoras y demás entidades socias.
- 3 Alinear las acciones de los socios y los implementadores del Fondo con las prioridades nacionales definidas por el Gobierno de Colombia para la estabilización y la construcción de una paz sostenible.

Esta segunda fase definió un marco de resultados y una teoría de cambio cuya aplicación será objeto de esta evaluación intermedia a nivel del Fondo y de los 76 proyectos ejecutados en el marco de tiempo que comprende esta evaluación. Para los 4 ámbitos temáticos se elaboraron marcos de resultados e indicadores del Fondo con indicadores especiales de género en cada uno de los resultados alineados al Plan Marco de Implementación (PMI). El marco de resultados con sus respectivos indicadores se anexa al presente informe (ver Anexo 8).

El monto total invertido al corte de esta evaluación en esta segunda fase en el marco de tiempo que cubre la evaluación (enero 2019 a agosto 2021) ha sido de US \$ 56.314.569 con un total de 76 proyectos distribuidos de la siguiente manera según cada ventana de financiación:

Tabla 4. Distribución de recursos por ámbito y ventana de financiación periodo de análisis

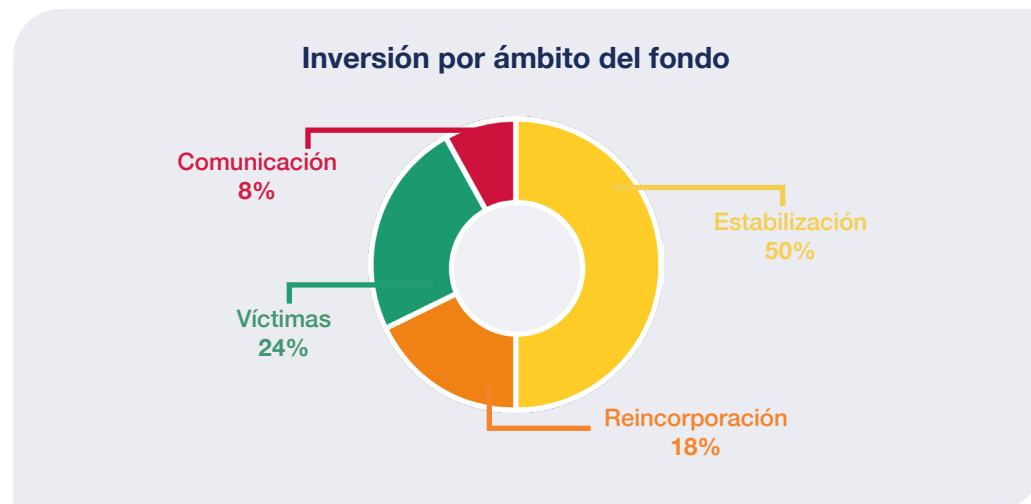
Ámbito	Ventana ONU		Ventana sociedad civil		Total Proyectos	Total inversión (USD)
	Proyecto	Inversión (USD)	Organizaciones sociedad civil			
			Proyecto	Inversión (USD)		
Estabilización	8	\$21.374.880	12	\$ 4 165 561	27	\$27.774.441
			7 (Blended Finance)	\$2.234.000		
Reincorporación	2	\$8.147.043	20	\$1.926.697	22	\$10.073.740
Víctimas	6	\$10.940.149	16	\$ 2 113 057,00	22	\$13.018.943
Comunicación	2	\$2.275.682	3	\$2.078.794	5	\$4.373.739
Total Proyectos	18	\$ 42 737 754	58	\$ 10 269 109	76	
Costos directos Agente de Gestión						\$ 427 706
Costos directos ST						\$646.000
TOTAL GENERAL						\$56.314.569

Elaboración : Isegoría

El ámbito con un mayor volumen de recursos fue el de Estabilización con un 50%, seguido por el de Víctimas (24%), el de Reincorporación (18%) y el de Comunicación (8%). Estos porcentajes se calculan excluyendo los costos del agente de gestión y de la Secretaría Técnica, que siguen-

do el reglamento del MPTFO y la orientación del manual operativo del Fondo, no puede superar el 3% del total de las contribuciones y el costo del Agente de Gestión (PNUD) por ejecutar proyectos de sociedad civil.

Gráfica 1 | Inversión por ámbito del Fondo

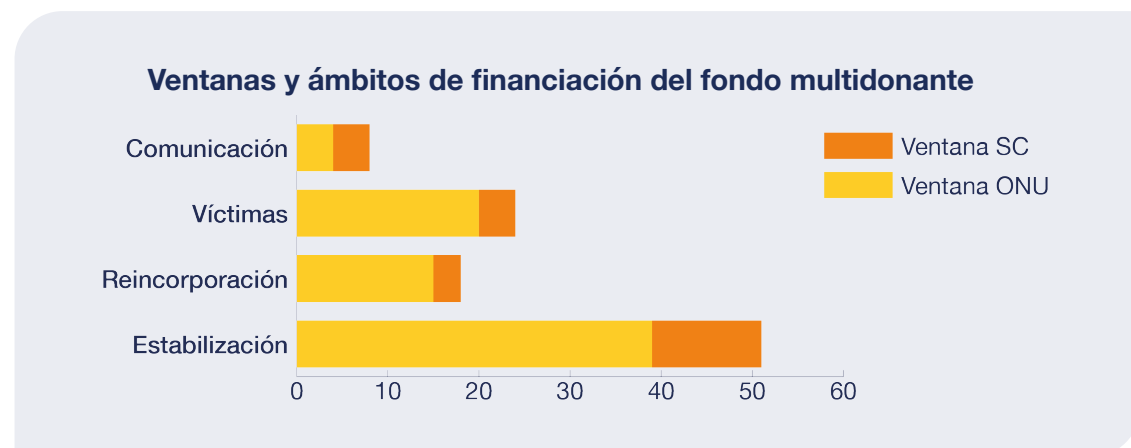


Elaboración : Isegoría

En cuanto a la distribución de recursos según las ventanas de financiación, la ventana con un mayor volumen de recursos fue la de las Naciones Unidas, con el 77% de los recursos correspondientes a \$42.737.754, mientras en la venta-

na de Sociedad Civil se asignaron \$12.563.109 correspondientes al 23% del total. En la siguiente gráfica se observa la distribución porcentual de los recursos por ventana y ámbito:

Gráfica 2 | Ventanas y ámbitos de financiación del Fondo Multidonante



Elaboración : Isegoría

Con respecto a la ventana de las Naciones Unidas, siete agencias tuvieron a su cargo proyectos ejecutados en su mayoría de manera conjunta con otras agencias. PNUD participó en 13 proyectos que corresponden al 56% de los recursos asignados, OIM participó en 6 proyectos correspondientes al 24% de los recursos, UNODC participó con 3 proyectos que representan el 8% del total de recursos de la ventana. Les siguen PMA (5%), UNICEF (4%), UNFPA (1%) y ONU MUJERES (1%). La Misión de Verificación y ONU Derechos Humanos no recibieron recursos directos, pues no han firmado Memorando de Entendimiento con el Fondo Multidonante, pero participaron brindando asistencia técnica.

Las organizaciones de la sociedad civil han ejecutado directamente el 51% de los recursos del Fondo en su segunda fase (US\$ 29,3 M) a través de 2 mecanismos: Cómo implementadores en terreno de las Agencias, Fondos y Programas del Sistema de Naciones Unidas (US\$16,8 M) y a través de la Ventana para la Sociedad Civil (US\$ 12,5M). La Ventana de la Sociedad Civil corresponde al 23% del Fondo y los recursos fueron ejecutados a través de 4 proyectos directos y 4 convocatorias dirigidas a organizaciones de la sociedad civil, para un total de 58 proyectos. De estos, 51 proyectos se ejecutaron con organizaciones de la Sociedad Civil y 7 se ejecutaron con organizaciones privadas, desde la convocatoria Blended Finance que fomentó las alianzas público-privadas. Las 4 convocatorias, Blended Finance<sup>4</sup>, Reincorporación<sup>5</sup>, Defensores<sup>6</sup> y Víctimas<sup>7</sup>, contaron con un volumen semejante de recursos que osciló entre 1.9 y 2.2 millones de dólares. Por lo que la muestra total de proyectos para esta evaluación será de 69 proyectos, correspondientes a los 18 de la ventana de las Naciones Unidas y 51 de la ventana de la Sociedad Civil.

4 Convocatoria Blended Finance 2.0

5 Convocatoria: Iniciativas comunitarias que promueven la convivencia y la reconciliación en escenarios de reincorporación

6 Convocatoria: Apoyo de iniciativas que fortalezcan o creen redes de defensoras y defensores de derechos humanos para promover la protección y autoprotección de las y los defensores de derechos humanos.

7 Convocatoria: Participación de la sociedad civil en el Sistema Integral para la Paz

## PERTINENCIA

Bajo el criterio de pertenencia se identificaron las conexiones entre los resultados del Fondo Multidomnante y de los respectivos proyectos en su capacidad de dar una respuesta acertada a las metas de construcción de paz. Estos son los principales hallazgos a nivel del Fondo y a nivel de los proyectos, que serán desarrollados a lo largo de este apartado:

Tabla 5 | Hallazgos Pertinencia

Nivel Fondo	Nivel proyectos
<b>PF1.</b> El Fondo en su segunda fase representó una contribución significativa para la implementación del Acuerdo de Paz.	<b>PP1.</b> Los proyectos cuentan con diagnósticos actualizados debido también al conocimiento previo del contexto territorial que favoreció la formulación y aprobación de proyectos pertinentes frente a las necesidades de los territorios.
<b>PF2.</b> El diseño de la segunda fase del Fondo se encuentra alineado con el PMI y con la estrategia de Gobierno para su implementación.	
<b>PF3.</b> La estructura de gobernanza y de funcionamiento del Fondo no tuvo cambios significativos entre las fases I y II. Se identifican cambios entre fases en cuanto al enfoque de la intervención del Fondo que se concentró en proyectos con mayor duración e impacto en cuanto a la construcción de paz.	<b>PP2.</b> El Fondo cuenta con procedimientos rigurosos de evaluación técnica de los proyectos, y procesos de retroalimentación con los formuladores, que contribuyeron a la calidad técnica de los proyectos y su pertinencia frente a los objetivos del Fondo
<b>PF4.</b> El Fondo en su segunda fase contribuyó de forma oportuna a la puesta en funcionamiento de la institucionalidad prevista para la implementación del Acuerdo de Paz.	<b>PP3.</b> Existe coherencia entre los objetivos y el marco de resultados del proyecto con los ámbitos del fondo, así como coherencia interna entre diagnóstico, objetivos y resultados.
<b>PF5.</b> La segunda fase del Fondo permitió ampliar la participación y protagonismo de las organizaciones de la sociedad civil en la implementación de los proyectos.	

Elaboración : Isegoría

# HALLAZGOS

### Pertinencia del Fondo (PF)

**PF1.** El Fondo en su segunda fase representó una contribución significativa para la implementación del Acuerdo de Paz.

Esta contribución se relaciona, entre otros, con los aspectos financieros y técnicos para la implementación del Acuerdo de Paz. La contribución financiera hasta el corte de esta

evaluación para la segunda fase del Fondo a la implementación del acuerdo de paz (período de enero 2019- agosto 2021) fue de US \$56.314.569 con un total de 76 proyectos financiados. Esta inversión representa aproximadamente el 0,19% del costo total de implementación del Acuerdo establecido en el Plan Marco de Implementación<sup>8</sup>. Pero más allá de esta contribución financiera, los distintos actores entrevistados durante la evaluación coinciden en que una contribu-



ción fundamental del Fondo fue mantener el foco en el Acuerdo de Paz en una coyuntura de desaceleración<sup>8</sup> en su implementación y fortalecer el compromiso de la comunidad internacional frente al Acuerdo, además de su contribución técnica para avanzar en la implementación del Acuerdo a través de los proyectos implementados en los territorios más afectados por el conflicto armado.

*“[El Fondo] lo que ha hecho es visibilizar y mantener siempre en el foco de la discusión la implementación del acuerdo de paz. ¿Y por qué esto es importante? Porque más allá de que el gobierno tuviera resistencias, de alguna manera el Fondo como mecanismo jugó un rol importante en mover la agenda de implementación del acuerdo y el compromiso de la comunidad internacional de acompañar la firma del acuerdo de paz.”*

(Entrevista, Representante Comité Directivo, 2023)

**PF2. El diseño de la segunda fase del Fondo se encuentra alineado con el PMI y con la estrategia de Gobierno para su implementación.**

Los diversos actores que confluyen en el Fondo Multidonante (Gobierno, las Naciones Unidas, los países donantes y sociedad civil) tienen claridad y consenso sobre la alineación que debe existir entre los objetivos del Fondo y los proyectos financiados con el Plan Marco de Implementación. Durante la fase de diseño y selección de proyectos de la segunda fase del Fondo se logró articular los intereses específicos de los países donantes a las metas del PMI, un proceso no exento de tensiones que

fueron resueltas en el marco de la estructura de gobernanza del Fondo que plantea un equilibrio de poderes entre cooperación internacional y el gobierno nacional, en un proceso de diseño desarrollado en espacios de trabajo con los distintos actores del Fondo moderado por la Secretaría Técnica.

En tal sentido, el Fondo ha permitido lograr consensos gracias a su mecanismo de gobernanza, donde, como lo menciona uno de los entrevistados de una agencia del SNU “no recuerdo ningún caso donde no lográramos al final un entendimiento sobre la dirección de los recursos que estaban en el Fondo.” (Entrevista, Agencia SNU, 2023)

*“[La gobernanza del Fondo] es algo que funciona adecuadamente ya que logra una alineación también de los esfuerzos hacia un objetivo definido en cumplimiento del Plan Marco de Implementación. Y resalto que permite que las directrices sean dadas por el gobierno, independientemente de que haya unos gobiernos con los que yo esté más de acuerdo que otros. Pero definitivamente las directrices debe señalarlas el país.”*

(Entrevista, Institución Gubernamental para la Paz, 2023)

**PF3. La estructura de gobernanza y de funcionamiento del Fondo no tuvo cambios significativos entre las fases I y II. Se identifican cambios entre fases en cuanto al enfoque de la intervención del Fondo que se concentró en proyectos con mayor duración e impacto en cuanto a la construcción de paz.**

El Fondo conservó una estructura de gobernanza basada en tres niveles: 1) el nivel de coordinación y funcionamiento, constituido por el Comité Directivo, el Comité Técnico, y la Secretaría Técnica; 2) el nivel de diseño y administración, realizado por la MPTF-O (oficina del MPTF) y 3) el nivel de ejecución, a través de las entidades seleccionadas para ejecutar cada proyecto. Estos mecanismos de gobernanza se rigen a partir de los Términos de Referencia y el Manual Operativo de Fondo, que establece los objetivos y normas de su funcionamiento. Sin embargo, donantes, representantes del SNU, de la SC fueron enfáticos en señalar la capacidad del Fondo de adaptarse a las prioridades del nuevo gobierno poniendo en el centro las prioridades de la implementación del Acuerdo de Paz:

*“ El cambio de gobierno fue un reto. Fue necesario adaptar, por ejemplo, el uso del lenguaje. En otros países esos cambios de gobierno pueden paralizar los fondos por un año o más, y en Colombia esa transición fue más rápida. La implementación siempre ha seguido, y el papel de la Secretaría Técnica ha sido muy importante en ese sentido.”*

(Entrevista, Oficina del MPTF-AA, 2023)

Dentro de los cambios más significativos entre fases 1 y 2 se identificó la transición de gobierno nacional que implicó el uso de nuevas categorías de lenguaje y la definición de los 4 ámbitos temáticos (estabilización, reincorporación, víctimas y comunicaciones); y también un enfoque

de la intervención del Fondo a través proyectos con mayor duración e impacto, frente a las metas de construcción de paz, que buscaban ir más allá de la respuesta rápida que caracterizó la fase I.

**PF4. El Fondo en su segunda fase contribuyó de forma oportuna a la puesta en funcionamiento de la institucionalidad prevista para la implementación del Acuerdo de Paz.**

Otro aspecto destacado durante la evaluación respecto a la contribución del Fondo a la implementación del Acuerdo de Paz, se relaciona con el apoyo para poner en funcionamiento la nueva institucionalidad de Paz para el cumplimiento de sus funciones. La primera fase contribuyó al diseño y puesta en funcionamiento de las instituciones para la paz, mientras que la planeación de la segunda fase del Fondo fue pertinente para responder a las necesidades de fortalecimiento de estas instituciones e implementación de sus programas, que son fundamentales para la implementación del Acuerdo de Paz.

*“Una diferencia importante es que la fase 1 fue respuesta rápida, eran cosas inmediatas. Y por eso se crea el fondo. Esa necesidad o esa facilidad, más bien, que daban a través de las Agencias de Naciones Unidas, responder en territorio muy rápido. Aquí, ya para la fase dos, eran proyectos más largos, con resultados a 18 meses, un año. Eso digamos, son cambios significativos.”*

(Entrevista, Representante Comité Directivo, 2023).

*“ Algo definitivo que considero que ha sido fundamental para la implementación del acuerdo en Colombia gracias a este Fondo es el componente de justicia transicional y víctimas, particularmente alrededor de las novedades que trae el punto 5 para los temas de justicia restaurativa. Entiéndase por ello, el fortalecimiento de ceros y hasta el brindar recursos para la creación y sostenimiento del sistema integral, llámese Comisión de la Verdad, la Jurisdicción Especial para la Paz y la Unidad de Búsqueda de Personas dadas por Desaparecidas. Esas tres entidades, sin el apoyo de la cooperación y particularmente de este Fondo, no serían lo que son hoy en día.”*

(Entrevista, Institución Gubernamental para la Paz, 2023)

<sup>8</sup> El PMI definió un monto indicativo de 129,5 billones de pesos de 2016 con horizonte de 15 años que van desde 2017 hasta 2031, para el cumplimiento del Acuerdo Final. El cálculo de 0,19% de inversión del Fondo se realizó considerando una tasa de cambio de 4,499 pesos por dólar.

<sup>9</sup> Para el 2019, año de inicio de la segunda fase del Fondo Multidonante, el Instituto Kroc estimó, en su informe anual de estado de la implementación del Acuerdo de paz, que se había alcanzado la implementación del 26% de las disposiciones del PMI. Para el 2020, estimó que se habría avanzado en un 2% adicional, evidenciándose una desaceleración en la implementación del acuerdo frente a los años anteriores

PF5. La segunda fase del Fondo permitió ampliar la participación y protagonismo de las organizaciones de la sociedad civil en la implementación de los proyectos.

Este mayor protagonismo se refleja en un incremento significativo de la participación de proyectos de la ventana de sociedad civil, pasando de 59,1% de total de proyectos ejecutados en esta ventana en la fase 1, a 76,3% de proyectos en la fase 2, con un aumento sustancial de organizaciones de base comunitaria.

Pero más allá de este incremento en la participación en el total de proyectos, actores de la sociedad civil entrevistados en el marco de la evaluación destacan que la implementación de este tipo de proyectos por organizaciones locales genera un valor agregado respecto a la generación de confianza con las comunidades beneficiarias, la convergencia de las acciones con las necesidades urgentes de los territorios y comunidades, la presencia permanente en territorios de difícil acceso, y el fortalecimiento de las organizaciones de base en sus capacidades técnicas y administrativas.

Resultado de ello es que las organizaciones de la sociedad civil valoren positivamente este aporte del Fondo, pues les ha permitido financiar sus agendas de trabajo territorial y llegar a poblaciones de difícil acceso ya que poder contar con fuentes de financiación como estas permite también que se pueda acceder a zonas de alta dispersión donde hay mayores retos de seguridad y en donde muchas veces se dificulta el trabajo a la institucionalidad.

### Pertinencia de los proyectos (PP)

PP1. Los proyectos cuentan con diagnósticos actualizados debido al conocimiento previo del contexto territorial que favoreció la formulación y aprobación de proyectos pertinentes frente a las necesidades de los territorios.

El análisis de la muestra de 22 proyectos (documentos Prodoc) permitió identificar que 18 proyectos cuentan con un nivel alto de incorporación del atributo analizado, siendo de estos 11

proyectos de la ventana de Naciones Unidas y 7 proyectos de la ventana de la sociedad civil. En el nivel medio se valoraron 4 proyectos, todos pertenecientes a la ventana de sociedad civil. Ningún proyecto se valoró en nivel bajo de incorporación del atributo.

PP2. El Fondo cuenta con procedimientos rigurosos de evaluación técnica de los proyectos, y procesos de retroalimentación a los formuladores, que contribuyeron a la calidad técnica de los proyectos y su pertinencia frente a los objetivos del Fondo.

Un primer aspecto para destacar es la existencia de una ficha de proyecto que orientó la formulación con breves explicaciones en cada sección. Sin embargo, especialmente para las OSC los formatos eran “complicados de diligenciar” (Entrevista, Implementador OSC, 2023) y para otros “no eran amigables” (Entrevista, Implementador OSC, 2023). En lo que coinciden la mayoría de entrevistados en el marco de la evaluación es que la asistencia brindada por la Secretaría Técnica del Fondo durante la etapa de formulación fue un aspecto clave, con constante retroalimentación destacada como una buena práctica. Algo positivo fue recurrir a herramientas y medios de comunicación digitales y realizar teleconferencias para explicar todos los componentes del Fondo. Así mismo se destacan las retroalimentaciones por proyecto “porque eso nos permitió acotar un poco, ser más claros quizás y poder tener como unos indicadores mucho más aterrizados” (Entrevista, Implementador OSC, 2023).

Durante las entrevistas con distintos actores del Fondo se mencionó que el proceso de aprobación de los proyectos es bastante riguroso, de modo que sólo reciben el aval del Comité Directivo cuando las propuestas ya han pasado dos o tres veces por las revisiones del Comité Técnico dependiendo de la calidad de la propuesta. Este mecanismo le ha permitido al Fondo contar con proyectos con la calidad técnica adecuada y articulados a los objetivos de la implementación del Acuerdo de Paz.

“Normalmente el comité directivo da los avales porque ya pasó por un filtro grande que es un comité técnico. Inclusive un proyecto por un comité técnico puede pasar entre dos y tres veces. Es decir, normalmente es muy raro el proyecto que pasa de una.”

(Entrevista, Representante Comité Directivo, 2023).

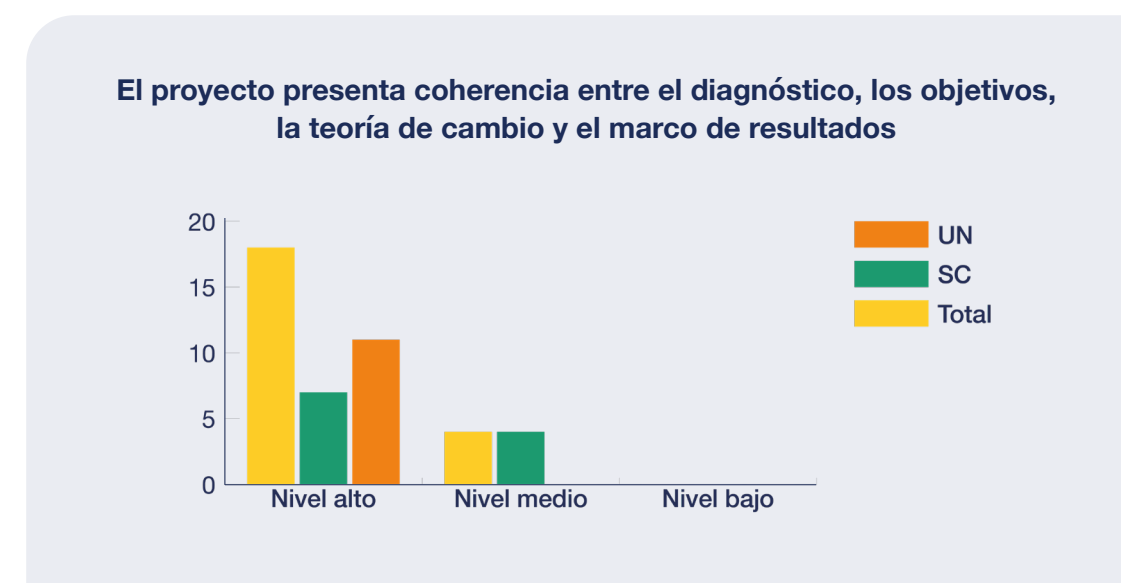
Finalmente, cabe mencionar que según donantes, funcionarios públicos que participan en el comité técnico y agencias implementadoras, el proceso riguroso y sistemático del diseño del proyecto implica que los tiempos de formulación y diseño se extiendan, así mismo se evidencian demoras en las aprobaciones administrativas de todas las partes. Lo anterior puede en algunos casos tener efectos no esperados: las intervenciones pueden perder vigencia ya que las necesidades o los intereses en los territorios cambian. Para eso, es necesario definir con mayor precisión los tiempos de revisión y ajustes de los

prodocs y los de arranque de los proyectos.

PP3. Existe coherencia entre los objetivos y el marco de resultados de los proyectos con los ámbitos del Fondo, así como coherencia interna entre diagnóstico, objetivos y resultados.

De los 22 proyectos de la muestra (documentos Prodoc) se encontró que 19 cuentan con un nivel alto de incorporación del atributo, mientras tres se valoraron en el nivel medio y ninguno en el nivel bajo de incorporación del atributo. También se realizó un análisis respecto a la coherencia identificando si los proyectos cuentan con el atributo de coherencia interna entre diagnóstico, objetivos, teoría de cambio y marco de resultados, teniendo como resultado que 18 proyectos fueron valorados con un nivel alto de incorporación del atributo, mientras cuatro proyectos se valoraron en el nivel medio y ninguno en el nivel bajo de incorporación del atributo. En ambos casos se identifica una oportunidad de mejora mayor dentro de los proyectos formulados desde la sociedad civil respecto a la coherencia de los proyectos con el Fondo y su estructura interna.

Gráfica 3 | Coherencia interna en la muestra de proyectos



Elaboración : Isegoría

# EFICACIA

La evaluación del criterio de eficacia a nivel del Fondo Multidonante en su segunda fase y de sus proyectos, implica analizar la consecución de los objetivos, productos y resultados guardando directa relación con la teoría de cambio del Fondo Multidonante y las teorías de cambio de los respectivos proyectos con especial énfasis en su contribución a la construcción de paz.

Tabla 6 | Hallazgos Eficacia

Nivel Fondo	Nivel proyectos
<b>KF1.</b> La segunda fase del Fondo contribuyó a la implementación del Acuerdo de Paz en los 3 propósitos fijados: 1) financiación de iniciativas en los 170 municipios PDET; 2) consolidación de programas de construcción de paz y 3) alineación de las acciones de los socios y los implementadores con las prioridades del Gobierno.	<b>KP1.</b> Los informes e investigaciones aportados por las organizaciones sociales desde la Ventana de la Sociedad Civil complementaron las acciones de desarrollo institucional del Sistema Integral para la Paz.
<b>KF2.</b> Se logró coherencia entre la planeación temática y presupuestal delineada por el Comité Directivo en los ejercicios anuales de planeación para 2019 y 2020, aunque algunos temas se desarrollaron parcialmente o no se financiaron.	<b>KP2.</b> Las personas beneficiarias que contestaron la encuesta y las que fueron entrevistadas informan un impacto positivo de los proyectos en sus vidas, en efecto el 83,2% afirma que el proyecto impactó de manera positiva sus comportamientos diarios.
<b>KF3.</b> El Fondo ha sido catalizador para superar cuellos de botella y formular iniciativas innovadoras para movilizar a diferentes actores en la consolidación institucional del Sistema Integral para la Paz.	<b>KP3.</b> Las personas beneficiarias manifestaron que los proyectos fomentaron la participación de las mujeres (77,6%), contribuyeron a mejorar las relaciones comunitarias (71,5%), contribuyeron a la construcción de paz duradera (70,7%) y cumplieron con las expectativas que tenían (61,0%).
<b>KF4.</b> El Fondo en Colombia ha logrado consolidarse como un ejemplo internacionalmente reconocido de cómo debe funcionar un Fondo Multidonante a nivel de país.	<b>KP4.</b> Las personas identificaron contar con nuevas competencias que han podido poner en práctica en su diario vivir, a nivel laboral, familiar y comunitario.
<b>KF5.</b> Los actores involucrados en la gobernanza del Fondo valoraron positivamente la capacidad del Fondo de coordinar las iniciativas e intereses de los donantes con las necesidades y apuestas del Gobierno a la luz de la implementación del Acuerdo.	<b>KP5.</b> Se evidencian dificultades en la articulación de actores institucionales para el logro de los objetivos de los proyectos.
<b>KF6.</b> El Fondo fomentó la llegada de recursos a territorios donde antes no llegaban con énfasis en la implementación de proyectos que fortalecieran las capacidades locales.	<b>KP6.</b> Los proyectos de las dos ventanas se vieron enfrentados a dificultades externas y estructurales como la falta de confianza en la institucionalidad en razón a su debilidad y a la persistencia de las dinámicas de conflicto y violencia en los territorios más afectados.
<b>KF7.</b> El Fondo en su segunda fase contribuyó al fortalecimiento y consolidación de organizaciones de distintos tamaños y en distintas regiones del país.	
<b>KF8.</b> Las OSC de la Ventana de la Sociedad Civil manifestaron como acierto el haber sido tratadas como socias implementadoras y no como operadoras de proyectos.	

Elaboración : Isegoría

## Eficacia del Fondo (KF)

**KF1.** La segunda fase del Fondo contribuyó a la implementación del Acuerdo de Paz en los 3 propósitos fijados: 1) financiación de iniciativas en los 170 municipios PDET; 2) consolidación de programas de construcción de paz y 3) alineación de las acciones de los socios y los implementadores con las prioridades del Gobierno.

Como se verá a lo largo de esta evaluación, el Fondo en su segunda fase, hasta la fecha de esta evaluación, permitió que las entidades del Gobierno en conjunto con las agencias del Sistema de las Naciones Unidas, así como las organizaciones de la sociedad civil presentaran iniciativas dirigidas a avanzar en la implementación del Acuerdo Final de Paz. Los actores entrevistados destacan la evolución del Fondo de la primera fase, que se definió desde la respuesta rápida y el montaje de la institucionalidad para la Paz, a la segunda fase, que abrió la puerta a un mayor involucramiento de la sociedad civil, la consolidación de las instituciones para la paz y el apoyo a los programas y medidas en el marco de la implementación del Acuerdo de Paz. Uno de los donantes manifestó:

*“ La ventaja del Fondo es que ha sido un mecanismo que ha servido para apoyar la implementación del Acuerdo, según su temporalidad. La primera fase del Fondo estuvo enfocada en el montaje y respuesta rápida. El Fondo orienta sus ejes de trabajo hacia esa fase. El segundo momento estuvo enfocado a estabilizar, asegurar y acelerar y en ese sentido los cambios se mueven.”*

(Entrevista, Donante, 2023)

En un sentido semejante, lo manifiesta un representante de la sociedad civil, quien afirma que “se ha hecho una muy buena gestión y el Fondo es un brazo adicional para poder implementar acciones en torno a la paz. Que solitos, como con lo que tiene el Gobierno Nacional, no se podría hacer.” (Entrevista, Representante del Comité Técnico, 2023)

En este logro se destaca la posición del Comité Técnico y en especial los donantes, en cuanto al énfasis en que los recursos de cooperación depositados en el Fondo para su administración no fuesen dirigidos a cubrir vacíos presupuestales de las obligaciones de las entidades de gobierno para el cumplimiento del Acuerdo de Paz. Esto fue fruto de algunas tensiones en los procesos de toma de decisión durante la segunda fase, pues el Gobierno tuvo como postura ver al Fondo como recurso necesario para cubrir los vacíos presupuestales en la implementación, tal como lo comentó el representante del Gobierno en el Comité Directivo:

*“ No podíamos hacerlo solos, necesitábamos el apoyo de grandes y fuertes manos, necesitábamos el apoyo de la cooperación internacional, del sector privado. El Gobierno nacional era el obligado a hacerlo, pero siempre faltaba.”*

(Entrevista, Representante Comité Directivo, 2023)

**KF2.** Se logró coherencia entre la planeación temática y presupuestal delineada por el Comité Directivo en los ejercicios anuales de planeación para 2019 y 2020, aunque algunos temas se desarrollaron parcialmente o no se financiaron.

Al hacer una revisión de los proyectos seleccionados e implementados y de los presupuestos destinados se evidencia una coherencia entre lo planeado y lo ejecutado en la gran mayoría de los casos. Hubo ciertos temas que no contaron con el mismo nivel de apoyo y continuidad en razón a dificultades que encontraron en el camino o que no tuvieron una priorización en el plan de inversión, como es el caso de vivienda para reincorporados o el caso de reparaciones colectivas, que pese a estar dentro de la priorización para 2019, no avanzaron en siguientes fases por no contar con un consenso sobre su aplicación (como en el caso de reparaciones colectivas), haber sido retirado por el mismo gobierno (como en el caso de desminado) y no haber un compromiso presupuestal del gobierno para su im-

plementación (como en el caso de vivienda para reincorporados).

KF3. El Fondo ha sido catalizador para superar cuellos de botella y formular iniciativas innovadoras para movilizar a diferentes actores en la consolidación institucional del Sistema Integral para la Paz.

Distintos sectores entrevistados coinciden en que una de las mayores contribuciones del Fondo Multidonante a la implementación del Acuerdo de Paz ha sido el apoyo técnico y financiero en la puesta en marcha y consolidación de la institucionalidad para la paz, así como su coordinación interna. Las Agencias implementadoras del SNU y los donantes a nivel del Comité Técnico y Directivo jugaron un rol fundamental, desde el diseño institucional en la primera fase del Fondo y a través del apoyo a su operación en la segunda fase, para darle forma a la aplicación de medidas de justicia transicional. Tanto la JEP como la CEV y la UBPD manifestaron que, de no ser por el apoyo brindado por los donantes a través del Fondo en ambas fases y la posibilidad de planear en la contingencia del cambio institucional y las nuevas demandas del contexto, difícilmente se habrían logrado los resultados actuales.

*“Para la JEP ha sido vital (el apoyo del Fondo Multidonante), desde sus inicios cuando la JEP no tenía apoyo político por parte del Gobierno nacional, se tuvieron dificultades (...). La JEP ha sido acompañada en tiempo real y de acuerdo con sus necesidades reales. La JEP es un organismo en construcción. Ha sido un ejercicio de co-creación. Quien nos ayuda es el (Fondo) y hemos cumplido las metas que se alinean con el Acuerdo.”*

(Entrevista, Institución Gubernamental para la Paz, 2023)

KF4. El Fondo en Colombia ha logrado consolidarse como un ejemplo internacionalmente reconocido de cómo debe funcionar un Fondo Multidonante a nivel de país.

La persona entrevistada del Agente Administrativo del Fondo -MPTFO-, quien hace seguimiento al Fondo desde las Naciones Unidas en Nueva York, reconoció la importancia de la experiencia que ha desarrollado el Fondo en Colombia al punto que podría ser usada en otros países y dice “esto es un logro que no debe ser subestimado y que, a pesar de ser un hecho bien conocido al interior del Fondo mismo, nunca está de más recordar y celebrar” (Entrevista, Oficina del MPTF-AA, 2023). Uno de los donantes comentó que el Fondo es en efecto visto como un instrumento, que trasciende el carácter de cooperación internacional que lo compone pues es considerado como un catalizador de la estabilidad política para Colombia (Entrevista, Donante, 2023). Al respecto, el representante del PBF informó:

*“ Hemos encontrado elementos de innovación que son bastante particulares, que vienen desde Colombia, que son ideas que se conceptualizan en Colombia, y que después otros donantes, nuestros, que también son donantes del Fondo por su lado, se interesan mucho por este tipo de innovaciones y en dar continuidad a estos procesos de creación de nuevas alternativas, de nuevos puntos de vista. .”*

(Entrevista, Representante del PBF, 2023)

Como se puede ver, el diseño e implementación del Fondo para el contexto de construcción de Paz en Colombia a partir de la implementación del Acuerdo Final, constituye una experiencia destacable y de aprendizaje al servicio de la comunidad internacional y el Sistema de Naciones Unidas en su contribución a la sostenibilidad de la Paz.

KF5. Los actores involucrados en la gobernanza del Fondo valoraron positivamente la capacidad del Fondo de coordinar las iniciativas e intereses de los donantes con las necesidades y apuestas del Gobierno a la luz de la implementación del Acuerdo.

El Fondo es también visto por las agencias de Naciones Unidas como un actor clave, que “imprime una intervención técnica muy sólida. Es una garantía de calidad y neutralidad” (Entrevista, Implementador SNU, 2023). En el rol mediador del Fondo entre los donantes, las agencias y el gobierno, en parte coinciden representantes de las agencias, observando una transformación significativa en la forma de trabajar.

*“ El Fondo es un mecanismo muy importante para Naciones Unidas, para canalizar recursos grandes y sobre todo para canalizarlos de una manera en que atienda las prioridades nacionales de distintos actores estatales y que atienda, digamos, y que por ejemplo pueda haber alguna lógica coordinada de donantes, que también es importante.”*

(Entrevista, Agencia SNU, 2023)

Se destaca el ejercicio interno de alineación de agendas e intereses que se realizó tanto en el Gobierno Nacional como entre las agencias del SNU y los países donantes a través de sus voceros y el acompañamiento de la Secretaría Técnica. Contar con voces unificadas y una facilitación permanente favoreció la construcción de consensos en los procesos de planeación presupuestal, focalización territorial y selección y ajuste de propuestas. Como se mencionó antes, el mecanismo del Fondo generó unos diálogos internos entre las diferentes partes (entre gobierno, entre donantes y agencias), que facilitaron llegar a consensos, posiciones dialogadas, y mitigar los efectos de la rotación de personal técnico. En el gobierno, por ejemplo, se tuvo un espacio interno de coordinación:

*“ Yo era vocero de Gobierno, hacía un vértice de gobierno y me reunía con las 4 entidades y decidíamos. En el 90% logramos que fueran unánimes las decisiones. Se unificaba a todos los actores de gobierno para dar la tranquilidad que todos nos habíamos alineado para dar un comentario en una sola estructura. Eso ayudó mucho en la relación y bajó el estrés en la relación del Gobierno.”*

(Entrevista, Representante Comité Técnico, 2023)

Esta buena práctica del Gobierno, las agencias y los donantes, hace parte integral del mandato de coordinación del Sistema de Naciones Unidas que se ve reflejado en la instauración de mecanismos de cooperación como el Fondo.

KF6. El Fondo fomentó la llegada de recursos a territorios donde antes no llegaban con énfasis en la implementación de proyectos que fortalecieran las capacidades locales.

Un aspecto destacado por diferentes actores es que el Fondo facilitó la llegada de recursos de cooperación internacional a zonas donde usualmente los recursos o inversiones no llegaban.

*“ El Fondo sí logró organizar a los cooperantes, había muchos que evitaban ciertas zonas, por ejemplo, el Catatumbo, con el Fondo se logró entrar con proyectos productivos innovadores y también obras. El Fondo fue clave e importante. Logró ordenar a los cooperantes y responder al enfoque del estado.”*

(Entrevista, Representante Comité Técnico, 2023)

Esto se dio en gran medida gracias al ejercicio de focalización de municipios y al énfasis en la implementación de medidas en los municipios

PDET. Asimismo, la segunda fase del Fondo insistió sobre el fortalecimiento de las capacidades locales para la construcción de paz, fomentando el involucramiento de las OSC y la contratación de personal local. El acompañamiento y financiación a iniciativas locales implementadas por la sociedad civil tanto en la Ventana de la Sociedad Civil como a través de las Agencias del SNU, generó mayor confianza y apropiación hacia los procesos como también transformó el relacionamiento con la institucionalidad.

En un sentido semejante, ante el cuestionamiento sobre la lógica de implementación que hacía el Gobierno Nacional en los que se contrataba la asistencia técnica y la operación de los proyectos con personas que venían desde el interior del país, el Fondo planteó un escenario diferente fortaleciendo el rol de los actores locales como agentes de cambio e incentivando proyectos integradores, como el de Chocó, con el que se hizo una apuesta interagencial para contribuir a la financiación de proyectos establecidos para el PDET en este departamento (Entrevista, Representante Secretaría Técnica, 2023).

**KF7. El Fondo en su segunda fase contribuyó al fortalecimiento y consolidación de organizaciones de distintos tamaños y en distintas regiones del país.**

Se destaca que la segunda fase permitió ampliar el portafolio de organizaciones e involucrar a nuevos actores en la construcción de paz y en la observancia y acompañamiento a la implementación del acuerdo.

La labor de acompañamiento y asistencia técnica brindada por el PNUD como agente de gestión para la ventana de la Sociedad Civil, así como la asistencia técnica en el proceso de formulación, implementación, monitoreo y seguimiento de los proyectos por parte de la Secretaría Técnica, fue fundamental para lograr los resultados.

En un sentido semejante, las agencias del SNU ejecutaron un monto significativo de recursos a través de las organizaciones de la sociedad civil, a tal punto que, como se ha presentado anteriormente, el 51% de los recursos de la segunda fase del Fondo en el periodo evaluado fue ejecu-

tado a través de organizaciones de la sociedad civil. En la implementación de los proyectos, se evidencia que la participación de OSC de base comunitaria garantiza mayores niveles de apropiación de los proyectos por parte de las comunidades, pero a su vez implica grandes retos a la hora de llevar a cabo acciones con enfoques transversales, ejecución presupuestal eficiente y transparente. Lo anterior se mitiga a través de amplios procesos de acompañamiento técnico y administrativo a cada organización para redimir conflictos internos, fortalecer procesos de gestión del conocimiento, incorporar enfoques transversales y buenas prácticas administrativas y contables.

*“ El trabajo con organizaciones sociales y comunitarias de base requiere de un acompañamiento y seguimiento muy cercano, debido a que están en proceso de aprendizaje y su gestión al igual que el ritmo de cada contexto es diferente, en algunas organizaciones se retrasaron algunas acciones y se contempló el trabajo por apadrinamiento con el equipo técnico y los coordinadores departamentales con el fin de apoyar las organizaciones que presentaban más dificultades en términos de implementación y diligenciamiento de informes.”*

(Extracto del Sistema de Monitoreo ST, Socio implementador, SNU, 2023)

**KF8. Las OSC de la Ventana de la Sociedad Civil manifestaron como acierto el haber sido tratadas como socias implementadoras y no como operadoras de proyectos.**

Desde los Términos de Referencia pasando por la labor del PNUD como Agente de Gestión de la Ventana de la Sociedad Civil, como en el monitoreo y seguimiento por parte de la Secretaría Técnica, se dio un tratamiento a las OSC como pares, pues las iniciativas partieron desde la visión y experiencia propia y su vocería fue empoderada al reconocer su conocimiento del territorio y el conflicto, su relación directa con la población, y su capacidad de agencia para

encontrar soluciones. El acompañamiento del PNUD es valorado positivamente por las organizaciones de la sociedad civil socias, “pues a partir de eso se construyó una comunicación directa con una persona de la agencia [Agente de Gestión], que ayudó a que los procesos administrativos fluyeran mucho más rápido” (Entrevista, Implementadores OSC, 2023).

Haberse salido del esquema de contratación que se utiliza normalmente para los operadores permitió construir mayor confianza y a su vez reducir al mínimo las dificultades y problemas operativos con respecto al cumplimiento de objetivos y metas de los proyectos.

### Eficacia de los proyectos (KP)

**KP1. Los informes e investigaciones aportados por las organizaciones sociales desde la Ventana de la Sociedad Civil complementaron las acciones de desarrollo institucional del Sistema Integral para la Paz.** Gracias a estos proyectos, fue posible incentivar el involucramiento de las organizaciones y un trabajo conjunto con la orientación y liderazgo de las instituciones del Sistema Integral para la Paz según el tema.

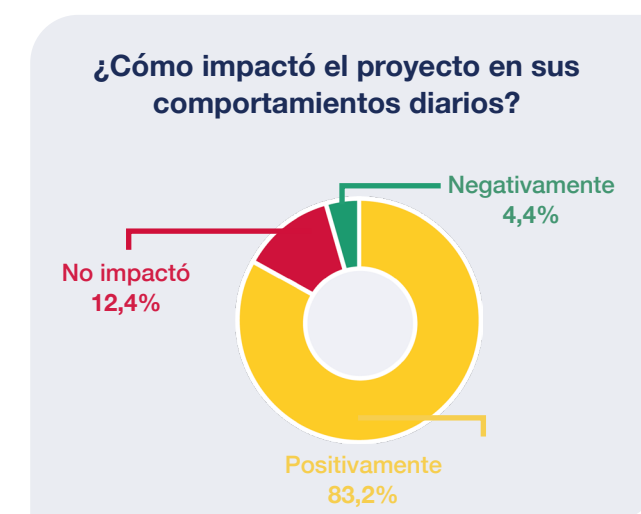
*“ A nivel territorial el fondo sacó 2 o 3 convocatorias para sociedad civil para que contribuyeran a los objetivos de la Comisión. Gracias a eso hay aliados y otras organizaciones haciendo difusión del informe. Eso ha generado apropiación y sostenibilidad porque ya lo conocen y conocen las metodologías .”*

(Entrevista, Institución Gubernamental para la Paz, 2023).

Proyectos como estos dieron a conocer el Sistema Integral para la Paz en el territorio, ya que las organizaciones se encargaron de socializar el rol de cada institución y hacer comprender a las personas, especialmente las víctimas el valor de dicha institucionalidad y la forma de acceder a ello.

**KP2. Las personas beneficiarias que contestaron la encuesta y las que fueron entrevistadas informan un impacto positivo de los proyectos en sus vidas, en efecto el 83,2% afirma que el proyecto impactó de manera positiva sus comportamientos diarios (gráfica 4).** Esto también se pudo constatar en las entrevistas aplicadas a beneficiarios de los proyectos.

Gráfica 4 | ¿Cómo impactó el proyecto en sus comportamientos diarios?



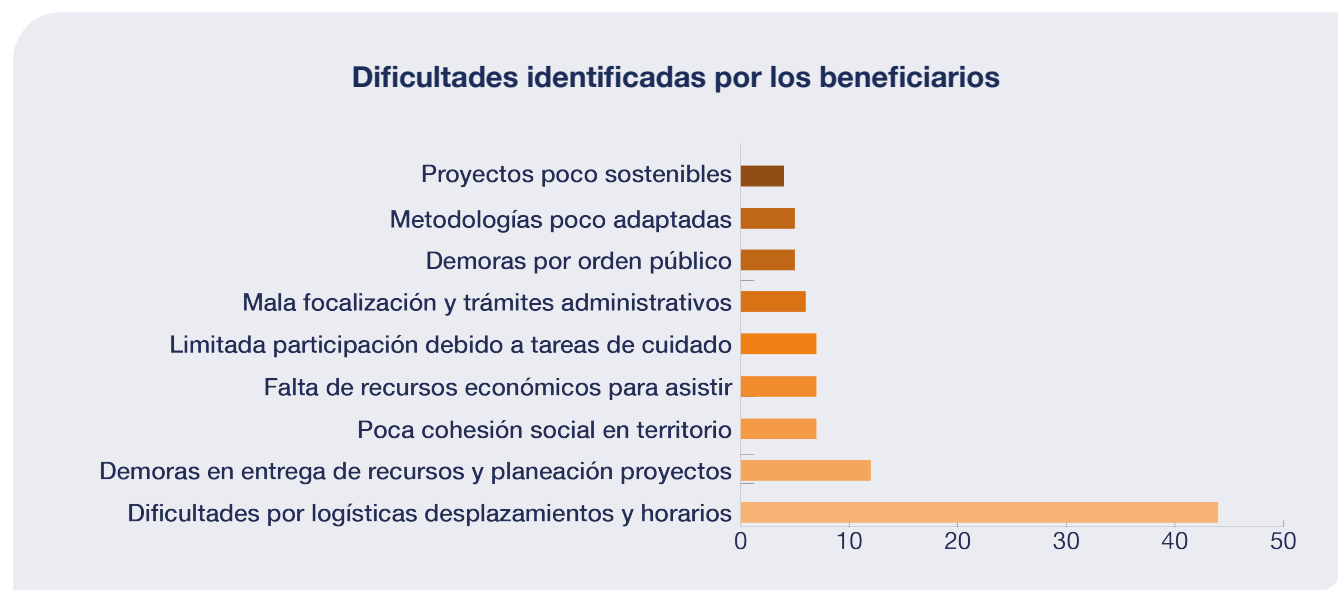
Fuente: Encuesta beneficiarios(as) Fondo Multidonante de Naciones Unidas Para El Sostenimiento De La Paz. Elaboración : Isegoría

Finalmente, cabe mencionar que solamente el 12,4 % de las personas que participaron en el sondeo no identificaron impactos y el 4,4 % mencionaron que el impacto fue negativo. En cuanto a las razones de insatisfacción, al triangular los datos cuantitativos y cualitativos de personas beneficiarias y los reportes de monitoreo y testimonios de los socios implementadores, se observan inconformidades con los procesos de socialización y concertación de las actividades de los proyectos que generaron falsas expectativas. En detalle, de acuerdo con las personas beneficiarias, la mayoría de las personas hacen referencia a que la insatisfacción estuvo relacionada con temas logísticos, hubo inconformidades con los desplazamientos, horarios de los encuentros y espacios de trabajo que no se adaptaban a los contextos. Enseguida,

identificaron dificultades en la planeación de los proyectos y atrasos en la entrega de insumos, materiales e información útil. Finalmente, cabe evidenciar que los problemas en la implementa-

ción que identificaron las personas beneficiarias concuerdan con los que mencionaron los socios implementadores de ambas ventanas.

Gráfica 5 | Dificultades identificadas por los beneficiarios

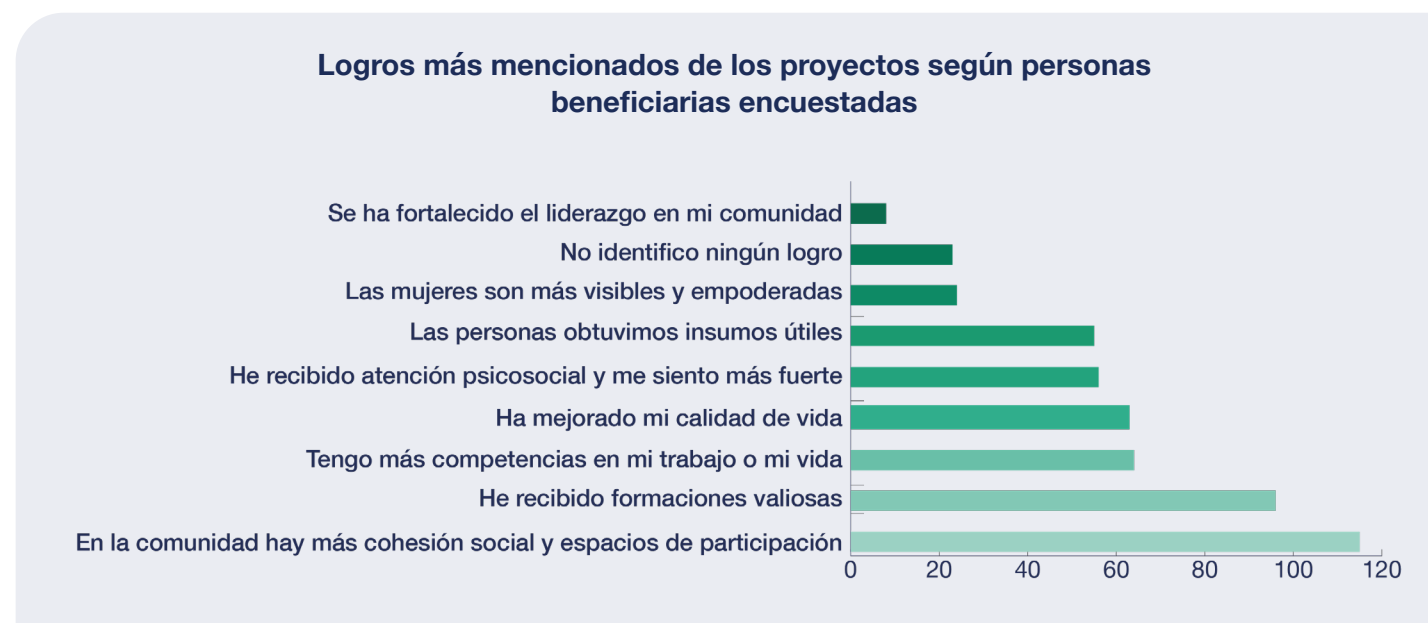


Fuente: Encuesta personas participantes Fondo Multidonante de Naciones Unidas Para El Sostenimiento De La Paz. Elaboración: Isegoría

KP3. Las personas beneficiarias manifestaron que los proyectos fomentaron la participación de las mujeres (77,6%), contribuyeron a mejorar las relaciones comunitarias (71,5%), contribuyeron a la construcción de paz duradera (70,7%) y cumplieron con las expectativas que tenían (61,0%). Así mismo, a través de la codificación de la pregunta abierta acerca de los principales logros del proyecto que contestaron las personas beneficiarias entrevistadas y encuestadas se destacan los siguientes:



Gráfica 6 | Logros más mencionados de los proyectos según personas beneficiarias encuestadas



Fuente: Encuesta beneficiarios(as) Fondo Multidonante de Naciones Unidas Para El Sostenimiento De La Paz. Elaboración: Isegoría

Finalmente, los datos cuantitativos coinciden con los testimonios cualitativo de las personas. La mayoría de ellas manifestaron que gracias a estos proyectos empezaron a reunirse y trabajar a nivel comunitario, fortalecieron los espacios de participación e incluso pudieron conocer, compartir y construir redes de apoyo con personas de su territorio que no conocían previamente. De acuerdo con la experiencia de una beneficiaria:

“ Yo llegué a los encuentros y me di cuenta de que estaba mi vecina. Nosotras nos distinguíamos y teníamos hasta disgustos. Pues nos fuimos conociendo y las cosas fueron cambiando. Ahora ella cuida a mis hijos, yo cuido los suyos. Nos cuidamos entre todos. De esto nos quedó la unión, han cambiado las relaciones entre nosotras”

(Grupo focal, Personas Beneficiarias, 2023)

Este avance es significativo porque en el marco de la implementación de los proyectos, se evidenció que la mayoría de los socios implementadores reportaban retos en cuanto a la des-

confianza, poca apertura a la asociatividad y a la participación, así como mayores dificultades para la cohesión social, expresada, por ejemplo, en cuestionamientos frecuentes a la legitimidad de las organizaciones que las representan en los territorios.

KP4. Las personas identificaron contar con nuevas competencias que han podido poner en práctica en su diario vivir, a nivel laboral, familiar y comunitario. En la codificación de los testimonios acerca de los logros del proyecto hay indicios de un cambio de calidad de vida de las personas a raíz del proyecto. El aprendizaje adquirido gracias a la participación en el proyecto se vincula directamente con la identificación de mejoras en cuanto al fortalecimiento de habilidades blandas para la vida. En efecto, los y las entrevistadas y encuestadas destacaron que a partir del proyecto se sienten más empoderadas valorando la atención psicosocial que recibieron para lograr expresarse y trabajar en equipo. Así lo relata una joven del Charco Nariño que ha estado vinculada al proyecto Súmate por mí:

“ Este proyecto me ayudó a confiar en mí y fortalecer mi liderazgo. Empecé a tomar la iniciativa y a animar a los demás. Le he perdido el pánico a hablar en público porque antes no me atrevía a hablar. ”

(Grupo focal, Personas Beneficiarias, 2023)

Este logro es aún más visible entre las mujeres que contestaron la encuesta, quienes subrayaron la importancia de participar en estrategias sensibles al género: “en esos espacios aprendimos que sí podemos salir adelante por nosotras mismas” (Testimonio encuesta personas beneficiarias).

KP5. Se evidencian dificultades en la articulación de actores institucionales para el logro de los objetivos de los proyectos. Las alianzas con actores institucionales y organizaciones territoriales garantizan el logro de los resultados. Sin embargo, en el análisis de los reportes de los so-

cios implementadores de ambas ventanas, se evidencian retos en la fase de diagnóstico territorial, socialización y concertación de los proyectos en cuanto al mapeo de actores y la construcción de mecanismos y canales de comunicación eficientes para las partes interesadas: comunidad, socios implementadores e instituciones territoriales, en donde todas las partes participan de igual manera en la toma de decisiones y acompañan el proceso.

Así mismo, en los hallazgos hay correlación entre la necesidad de socializar y concertar actividades e identificar actores estratégicos (fase de planeación) y las fallas en la comunicación, atrasos y falta de confianza y apropiación de los logros del proyecto (fase de implementación). Por tanto, se evidencian dificultades en la articulación y los problemas de comunicación y coordinación entre actores son un factor de riesgo para los proyectos

*“ Uno de los retos más grandes ha sido la voluntad y respeto de los acuerdos por parte de la institucionalidad y algunos líderes y lideresas, esto generaba retrasos en el cronograma o la agenda de trabajo lo que en términos pedagógicos afectaba la formación y algunas acciones planteadas en la metodología de formación y fases de eventos del proyecto ”*

(Extracto del Sistema de Monitoreo ST, Socio implementador, SNU, 2023)

Contar con la participación de todos los actores, implica no sólo adecuarse al tiempo de las comunidades, sino también al de las instituciones. Para eso es importante hacer una lectura de la disposición que mostraba cada institución, así como mantener siempre una comunicación abierta con ellos (Entrevista, Implementador OSC, 2023).

KP6. Los proyectos de las dos ventanas se vieron enfrentados a dificultades externas y estructurales como la falta de confianza y la persistencia de las dinámicas de conflicto y violencia en los territorios más afectados. Entre las personas entrevistadas y encuestadas los niveles de confianza siguen siendo bajos, lo que en parte expresa una percepción de desconfianza muy generalizada hacia las instituciones estatales y que muchas veces se encuentra magnificada en las personas firmantes del acuerdo de paz y habitantes de zonas afectadas por décadas por el conflicto armado y una baja presencia estatal.

En efecto, en el sondeo telefónico los más altos niveles de confianza se le conceden a las organizaciones no gubernamentales y a las juntas de acción comunal, mientras que los niveles más bajos de confianza se asocian con las alcaldías municipales y las Fuerzas Militares y la Policía. Este hallazgo lo confirman los testimonios de socios implementadores que ponen de presente rupturas entre la institucionalidad y el tejido organizativo comunitario.

*“ Uno de los principales retos para la implementación del proyecto era la poca legitimidad institucional en los territorios donde la implementación de los Acuerdos estaba en freno, y donde los líderes y lideresas eran vistos como opositores políticos. En la práctica esto se tradujo en muchos líos con el Ministerio del Interior, con la ARN, la Alta Consejería, el PAO (o la respuesta policial), entre otros. ”*

(Entrevista, Implementador SNU, 2023)

E

## EFICIENCIA

Este criterio permite identificar la manera como los recursos dispuestos en el Fondo Multidonante y sus proyectos, se traducen en resultados y efectos, la gestión de su planeación, diseño e implementación, incluyendo el monitoreo, así como la gestión de alianzas y coordinación con los diferentes actores involucrados en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Tabla 7 | Hallazgos Eficiencia

Nivel Fondo	Nivel proyectos
<b>EF1.</b> La operación del Fondo a nivel técnico y presupuestal fue flexible en contextos de fuerza mayor como la pandemia por el Covid-19 y el paro nacional del 2021.	<b>EP1.</b> En la muestra de 18 proyectos analizados, se encontraron altos niveles de eficiencia. En cuanto a la ejecución financiera el 80% de los proyectos de la muestra tuvieron una ejecución del 100% y el 50% cumplieron con los cronogramas planeados.
<b>EF2.</b> La segunda fase contó con un aseguramiento de la calidad técnica en todo el ciclo de proyecto.	<b>EP2.</b> El Fondo ha contribuido al fortalecimiento del trabajo Interagencial. Se destaca que la articulación entre agencias de Naciones Unidas logró mayor eficiencia y eficacia cuando estuvo basada en mandatos complementarios.
<b>EF3.</b> La labor de seguimiento y monitoreo ejercida por la Secretaría Técnica también es destacada por su capacidad de recolectar reportes periódicos empleando formatos estandarizados para ser administrados en un sistema de información.	<b>EP3.</b> El trabajo interagencial es más eficiente cuando se construyen herramientas y mecanismos de coordinación y trabajo conjunto.
<b>EF4.</b> La Ventana de la Sociedad Civil, con el apoyo del PNUD como agente de gestión de cada una de las convocatorias y el seguimiento de la Secretaría Técnica, tuvo un desempeño óptimo gracias al acompañamiento técnico y administrativo a las organizaciones.	<b>EP4.</b> Los acuerdos de Subvención de Bajo Valor (ASBV o Grants) permitieron incluir a OSC pequeñas en la implementación de proyectos de las Agencias del SNU. <b>EP5.</b> La contratación de profesionales de los territorios en los proyectos de la Ventana de Naciones Unidas y la participación de OSC de base territorial en la ventana de OSC, generó mayor confianza y cercanía con la comunidad, haciendo más eficiente el desarrollo de las actividades previstas.
<b>EF5.</b> Algunas organizaciones implementadoras de la Ventana de la Sociedad Civil manifestaron desgaste por la duplicidad en el requerimiento de informes para la Secretaría Técnica y el Agente de Gestión.	<b>EP6.</b> Existen oportunidades de mejora respecto al análisis de costos y distancias en los proyectos que cubren zonas rurales más apartadas y de difícil acceso.
<b>EF6.</b> El sistema de información de monitoreo y seguimiento de proyectos a cargo de la Secretaría Técnica cuenta con indicadores de producto y menos de resultado.	<b>EP7.</b> En la muestra de proyectos, el porcentaje de proyectos que incluyeron contrapartida y que lograron apalancamiento de recursos es reducido: 11/18 con contrapartida y 3/18 con apalancamiento.

Elaboración : Isegoría

## Eficiencia del Fondo (EF)

EF1. La operación del Fondo a nivel técnico y presupuestal fue flexible en contextos de fuerza mayor como la pandemia por el Covid-19 y el paro nacional del 2021. Ambas contingencias requirieron a la Secretaría Técnica asesorar la adaptación de los proyectos a las nuevas necesidades. Así fue reconocido en la entrevista con uno de los implementadores de la ventana de Naciones Unidas: “Si la pregunta va en términos de la flexibilidad del Fondo, creo que es parcialmente flexible y con una adecuada comunicación y coordinación es viable incorporar ajustes y ajustar las cargas por el camino” (Entrevista, Implementador SNU, 2023).

En el caso de implementadores de la ventana de la sociedad civil se destacó la flexibilidad del Fondo y la asesoría de la Secretaría Técnica para adaptar los proyectos frente a estos eventos no controlados de los proyectos:

*“ Llegó la pandemia y nos tocó replantear todas las metodologías. No solamente en el proyecto sino también en las organizaciones, eso implicó tiempo, esfuerzo, un cambio de chip. Eso demoró la ejecución presupuestal. Nos tocó volver a hacer el presupuesto porque teníamos mucho rubro para cosas como viajes que ya no se iban a dar. Luego el paro nacional también nos afectó, y no pudimos cumplir con los plazos. Pero siempre tuvimos el asesoramiento de la Secretaría. ”*

(Entrevista, Implementadores OSC, 2023).

En relación a los cambios presupuestales se destaca la agilidad de agente administrativo de la ventana de OSC que en los meses más álgidos de aislamiento social asesoró las organizaciones para que pudieran reorganizar su presupuesto, cambiar los rubros y adaptarse rápidamente a las necesidades del momento:

*“ Para cambios en el presupuesto, la directriz es no moverse del 20% y en ese momento de la pandemia tuvimos que replantear todo. Para eso nos asesoró el Agente de Gestión. Los cambios, desde que sean válidos, se pueden hacer. En este proyecto, el rubro de viaje por razón de la pandemia se pasó a conectividad, incluso pudimos comprar una moto para agilizar el trabajo del socio local. ”*

(Entrevista, Implementador OSC, 2023)

Con respecto a los ajustes presupuestales, cabe aclarar que existe un mecanismo para la aprobación presupuestal para cambios menores al 25% del presupuesto del proyecto de una manera más expedita a través de la Secretaría Técnica y mayores a ese porcentaje tienen que pasar por el Comité Técnico y Directivo.

EF2. La segunda fase contó con un aseguramiento de la calidad técnica en todo el ciclo de proyecto. Como recomendación de las evaluaciones de la primera fase, el Comité Directivo pidió que se le diera mayor alcance a la Secretaría Técnica en el proceso de revisión de las notas de concepto y Prodoc de los proyectos tanto de la Sociedad Civil como de las Naciones Unidas. Este mecanismo se identifica como uno de los pilares de la eficiencia del Fondo y del cumplimiento de los resultados de los proyectos. A través de la labor de asistencia técnica y orientación brindada por la Secretaría Técnica a lo largo del ciclo del proyecto, como también los aportes del Comité Técnico en el proceso de revisión y aprobación de las propuestas, se logran

*“ Proyectos con debilidades técnicas pudieron ser uno, dos o tres, la mayoría habían sido parados antes por la Secretaría Técnica. Las evaluaciones eran muy fuertes, la sociedad civil, la iglesia, los excombatientes, Naciones Unidas, siempre llegamos a un buen consenso y revisamos minuciosamente todos los proyectos. ”*

(Entrevista, Representante Comité Directivo, 2023)

economizar reprocesos o costos en tiempo debidos a una temprana identificación de posibles debilidades.

EF3. La labor de seguimiento y monitoreo ejercida por la Secretaría Técnica también es destacada por su capacidad de recolectar reportes periódicos empleando formatos estandarizados para ser administrados en un sistema de información. Por otra parte, los socios implementadores sienten que los mecanismos de monitoreo y seguimiento de los proyectos del Fondo son adecuados. Se argumenta que desde la Secretaría Técnica ofrecen claridad frente a los reportes durante la implementación, lo cual resultó útil para los implementadores en tanto les permitió recibir una buena retroalimentación, con comentarios, información y recomendaciones claras y concisas. También se menciona que el modelo para el reporte no es un instrumento complicado y se destaca que se centre en los cambios producidos y desafíos del proyecto.

*“ El Fondo tiene muy claros sus reportes específicos (semestral, anual y demás) y eso fue clave porque les dio a ellos [Agencias SNU] mucha claridad; pudieron responder a los reportes porque no eran complejos. El Fondo se centra en lo que es: resultados, cambios y retos. ”*

(Entrevista, Implementador SNU, 2023).

Esta información ha sido un insumo fundamental para mantener informados a los distintos actores interesados y hacer un seguimiento a los

avances e impacto del Fondo.

*“ En monitoreo la Secretaría Técnica empezó a hacer algo muy valioso para saber que se está avanzando hacia los resultados pactados. La Secretaría Técnica creó unas fichas por proyectos donde se da cuenta del estado del proyecto. La Secretaría organiza reuniones con los socios implementadores de Gobierno y Naciones Unidas donde cuentan en qué está cada cosa. ”*

(Entrevista, Donante, 2023).

EF4. La Ventana de la Sociedad Civil, con el apoyo del PNUD como agente de gestión de cada una de las convocatorias y el seguimiento de la Secretaría Técnica, tuvo un desempeño óptimo gracias al acompañamiento técnico y administrativo a las organizaciones. Como se menciona en los testimonios de implementadores de esta ventana, el acompañamiento técnico de la Secretaría Técnica ha sido continuo desde la fase de diseño y luego en la fase de implementación con el Agente de Gestión. Al ser entrevistadas, ambas instancias coincidieron en que este acompañamiento permitió una ejecución eficiente de los recursos por parte de las OSC, sin presentarse imprevistos que generaran alertas o demoras significativas. Para las organizaciones de base comunitaria con menos experiencia en este tipo de proyectos el acompañamiento fue aún mayor:

*“Primero a mí me pasaban todos esos documentos. Y luego, pues ya se enviaba a la ST del Fondo, al encargado de dar seguimiento a este proyecto. Entonces, una comunicación muy fluida con nuestros compañeros. Igual nos hicieron un seguimiento, nos hicieron un recuento. Nos hicieron visitas a ver cómo estamos en temas contables. ”*

(Entrevista, Implementador OSC, 2023).





EF5. Algunas organizaciones implementadoras de la Ventana de la Sociedad Civil manifestaron desgaste por la duplicidad en el requerimiento de informes para la Secretaría Técnica y el Agente de Gestión. Para los socios de las OSC hay doble esfuerzo al preparar informes pues, por un lado, reportan trimestralmente al Fondo el logro de los indicadores de manera cualitativa y, por otro lado, reportan al PNUD para el desembolso financiero. Sin embargo, los tiempos de un informe no coinciden porque un reporte se rige en los meses de ejecución (cada 3 meses) y el otro está atado a los desembolsos. Lo anterior lleva a que las organizaciones deban entregar reportes muy seguidos. Adicionalmente, perciben un desgaste en tanto el reporte del PNUD también cuenta con variables de logro de resultados:

*“ Es complicado el ejercicio de seguimiento, ya que los reportes de PNUD y del Fondo se asemejan en cuanto a lo técnico y no coinciden en tiempos. El Fondo pide un reporte cada 3 meses, el PNUD por desembolso. Eso implica que los implementadores tengan, en un proyecto de muy corta duración, que llevar reportes muy seguidos. ”*

(Entrevista, Implementador OSC, 2023)

EF6. El sistema de información de monitoreo y seguimiento de proyectos a cargo de la Secretaría Técnica cuenta con indicadores de producto y menos indicadores de resultado. Si bien hay un ejercicio valioso de medir todo lo que se hace, a veces los indicadores que tiene el Fondo no dan cuenta de manera integral o completa de la medición para el avance de los indicadores que están en el PMI y las disposiciones del acuerdo.

*“ Tenemos una batería de indicadores muy grande y valiosa que arroja muchas cosas, pero no sé hasta qué punto estamos los impactos por intervenciones, tenemos mucha información, pero no estamos midiendo los efectos y transformaciones a nivel de outcome. ”*

(Entrevista, Donante, 2023)

## Eficiencia de los proyectos (EP)

EP1. En la muestra de 18 proyectos analizados, se encontraron altos niveles de eficiencia. En cuanto a la ejecución financiera el 80% de los proyectos de la muestra tuvieron una ejecución del 100% y el 50% cumplieron con los cronogramas planeados. En cuanto al cronograma, 9 proyectos (50% de la muestra) ejecutaron las actividades en más tiempo de lo planeado, y 2 proyectos (11 % de la muestra) ejecutaron las actividades en menos tiempo de lo planeado, mientras que el 39% ejecutaron a tiempo. Cabe mencionar que en esta Fase II los implementadores se enfrentaron a las restricciones debidas a la emergencia sanitaria del COVID-19 y a las dificultades logísticas por el paro nacional. Por otro lado, de acuerdo con la revisión sistemática de los retos de la implementación de ambas ventanas, se evidencia que logística, el transporte y los horarios de trabajo con los beneficiarios, en razón a las características de los territorios, son los factores que afectaron el cronograma y generaron sobrecostos en los proyectos de ambas ventanas.

EP2. El Fondo ha contribuido al fortalecimiento del trabajo Interagencial. Se destaca que la articulación entre agencias de Naciones Unidas logró mayor eficiencia y eficacia cuando estuvo basada en mandatos complementarios. De acuerdo con una de las entrevistadas de una agencia implementadora, en cuanto a la interagencialidad, “hay casos exitosos en los que hubo mucha claridad de lo que tenemos que hacer y cómo hacer una buena división de trabajo, pues las cosas salen muy bien porque se pueden complementar.” Ejemplo de ello, es el caso de OIM y UNICEF en el proyecto “Súma-

te por mí” para la prevención del reclutamiento en donde todos los actores entrevistados vinculados al proyecto (instituciones y socios implementadores) están de acuerdo con que hay una alineación de los mandatos al objeto del proyecto, destacan el liderazgo que ambas agencias tienen en el país con respecto a este tema<sup>10</sup> y reivindican la confianza y el relacionamiento con los sectores institucionales que responden para estos temas. De acuerdo con el testimonio de un funcionario involucrado en el proyecto:

*“ Contar con ambas agencias fue un valor agregado. Unicef aportó metodologías de abordamiento con los menores de edad. Contar con el conocimiento que tienen, como un ente externo al Estado, también nos daban un input de información cualitativa, ambas agencias, para poder entender la dinámica territorial. Entonces, desde el estado contábamos con observatorio cuantitativo, datos, números, y lo que nos aportaron las agencias fueron esas experiencias cualitativas del contacto a uno a uno con las familias, con la población, con el líder, en eso fue muy fuerte OIM, en que nos dan esa lectura territorial para poder decir, ok”*

(Entrevista, Instituciones de Gobierno, 2023)

EP3. El trabajo interagencial es más eficiente cuando se construyen herramientas y mecanismos de coordinación y trabajo conjunto.

Es importante destacar que cada agencia es independiente y cuenta con políticas y protocolos de trabajo propios que no siempre dialogan con las demás agencias. Cuando las agencias no tienen experiencias de trabajo conjunto anteriores o no cuentan con buenos mecanismos de comunicación, se les dificulta la articulación y eso afecta la eficiencia de los proyectos, como

bien mencionaron en una entrevista del SNU del nivel local: “nosotros compartimos oficina, pero no nos conocemos, antes de empezar un proyecto sería bueno conocernos, tanto en el lado humano, como técnico y administrativo” (Entrevista, Implementador SNU, 2023).

Cabe destacar que se identifican retos de articulación y coordinación especialmente a nivel local, en donde poco se aprovecha el valor agregado y las experiencias de cada agencia en el territorio, se llevan a cabo procesos desarticulados con riesgo incluso de generar duplicidad de acciones, esfuerzos y gastos. En línea con lo anterior, también se identificó que para la implementación de proyectos conjuntos las agencias suelen dividirse los outputs y territorios a intervenir lo cual puede ocasionar la pérdida del valor agregado de cada agencia en el territorio debido a su mandato.

Por último, se destaca como buena práctica de trabajo interagencial, las reuniones periódicas durante la etapa de formulación del proyecto para construir el Prodoc y la construcción de un manual operativo del proyecto para dejar claras las tareas y funciones de cada una de las agencias y demás actores, durante la implementación del proyecto: “hubo roles definidos de manera clara y también se realizaron comités operativos nacionales y locales, donde también participó la Secretaría Técnica dando recomendaciones y haciendo requerimientos” (Entrevista, Implementador SNU, 2023).

Otra buena práctica que se destacó en la implementación de proyectos es diseñar un componente donde ambas agencias coordinan e implementan conjuntamente: “En el proyecto se estructuraron tres componentes, el primero de prevención y protección, estaba a cargo del PNUD; el segundo de investigación judicial, a cargo de UNODC, y el tercero de reactivación económica, estaba a cargo de ambas agencias” (Entrevista, Implementador SNU, 2023). Contar

<sup>10</sup> Ambas agencias han venido impulsando la política nacional de prevención del reclutamiento y han incluso financiado el 100% de la Comisión Intersectorial de prevención del reclutamiento, uso, utilización y violencia sexual contra niños, niñas, adolescentes CIPRUNNA desde su creación en 2007 hasta el 2011

con un componente compartido permite aunar esfuerzos logísticos y técnicos que tienen efectos en la eficiencia y eficacias de las acciones en territorio.

**EP4. Los acuerdos de Subvención de Bajo Valor (ASBV o Grants) permitieron incluir a OSC pequeñas en la implementación de proyectos de las Agencias del SNU.** Los ASBV constituyen un mecanismo oportuno que facilita la ejecución eficiente de los recursos de los proyectos. Así lo hacen saber implementadores entrevistados de las ventanas de sociedad civil y Naciones Unidas.

A pesar de que se destaca como un instrumento adecuado por las Agencias de Naciones Unidas, uno de los representantes de una organización que fue vinculada por medio de un ASBV, mencionó que “los largos tiempos de los desembolsos del Memorando de Acuerdo fueron un problema, porque no pudieron hacerles a tiempo los desembolsos mensuales a los beneficiarios, y el equipo técnico incluso trabajó dos meses sin remuneración. Esto causó desmotivación entre el equipo y desconfianza entre los beneficiarios (Entrevista, Implementador OSC, 2023). De acuerdo con el testimonio de perfiles técnicos de las agencias que implementan estas acciones, en varios casos los atrasos en los desembolsos se deben a retos administrativos de las agencias: “Construir esas propuestas para legalizar los acuerdos de subvención y memorandos de acuerdo que eran los mecanismos de ejecución, digamos que se tardó un poco, pero logramos solventarlo a tiempo y se pudo ejecutar de manera adecuada (Entrevista implementador, SNU, 2023), por otro lado las organizaciones tienen dificultades en cumplir con los requerimientos técnicos y administrativos para los desembolsos.

**EP5. La contratación de profesionales de los territorios en los proyectos de la Ventana de Naciones Unidas y la participación de OSC de base territorial en la ventana de OSC, generó mayor confianza y cercanía con la comunidad, haciendo más eficiente el desarrollo de las actividades previstas.** En la revisión de fuentes secundarias y las entrevistas con implementadores de ambas ventanas se rescata el rol clave que juegan los

equipos territoriales en la implementación de los proyectos. De acuerdo con los testimonios, se destaca que en el marco del aislamiento por el COVID-19, así como por las dinámicas de confinamiento efecto de la agudización del conflicto armado en los municipios focalizados en la Fase II.

Contar con equipos locales o con la participación de autoridades y líderes del territorio, garantizaba el avance en la implementación del proyecto y una comunicación más eficiente:

*“ Nosotros buscamos que fueran personas que conocieran el territorio y que generarían confianza. Pues, mejor dicho, que la comunidad pudiera tener la confianza de trabajar con esa persona. Pues eso también nos facilitó un montón la comunicación con las organizaciones y todos los ejercicios en general ”*

(Entrevista, Implementador SNU, 2023)

Adicionalmente, se destaca que a través de personas del territorio se genera más confianza y vínculos con los participantes, así como espacios de construcción conjunta. Lo anterior cobra más fuerza en territorio étnicos en donde se agudizan aún más las diferencias culturales e incluso lingüísticas entre los equipos externos y las comunidades.

**EP6. Existen oportunidades de mejora respecto al análisis de costos y distancias en los proyectos que cubren zonas rurales más apartadas y de difícil acceso.** En los reportes que presentan los proyectos en curso a través del sistema de monitoreo de la Secretaría Técnica, los implementadores mencionaron frecuentemente como mayores retos para la planeación presupuestal los costos excesivos de transporte y los cambios de precios de los insumos. En la Fase II del Fondo, los socios implementadores se enfrentaron a los retos del COVID 19, el paro nacional y olas de invierno. Todo lo anterior tuvo efectos en el alza de los costos de transporte y movilidad y compras de insumos de materia prima (que cas-

tigó especialmente los proyectos productivos y de construcción de infraestructura).

Para la ventana del SNU también se evidenciaron dificultades en la planeación presupuestal a nivel territorial debido a que no cuentan con un panorama de precios y estimaciones de costos a nivel territorial:

*“Tú diseñas un presupuesto, pero cuando llegas al territorio te das cuenta de que ese presupuesto no es suficiente para lo que te planteas. Por ejemplo, en Chocó los desplazamientos son muy costosos, por situaciones como las movilizaciones de las personas de zonas rurales a los cascos urbanos. Entonces, cuando empezamos a ejecutar, no estaba planeado de esta forma. En el momento de hacer este planteamiento presupuestal, hay que acercarse mucho a estas realidades económicas territoriales.”*

(Entrevista, Implementador SNU, 2023).

Hay indicios de que lo anterior se debe a que los mecanismos de consulta en los territorios son aún débiles. También se evidencia un desfase entre las metas de beneficiarios que se propone en el diseño de proyectos y la población alcanzada que suele ser mucho mayor (15 de los 18 proyectos de la muestra superaron el 100% de beneficiarios atendidos). Cabe mencionar que las diferencias tan marcadas evidencian que persisten retos en la planeación de proyectos porque no se cuenta con estimaciones precisas de las personas.

**EP7. En la muestra de proyectos, el porcentaje de proyectos que incluyeron contrapartida y que lograron apalancamiento de recursos es reducido: 11/18 con contrapartida y 3/18 con apalancamiento.** Aun cuando las contrapartidas están pensadas para incentivar el rendimiento de los proyectos y ampliar su capacidad de respuesta, así como promover la apropiación gubernamental, en los proyectos analizados se identifica una limitada capacidad de apropiar contrapartidas, sobre todo en el caso de los proyectos de la Ventana de la Sociedad Civil (3 proyectos con

contrapartida) donde no existe la contrapartida como requisito para su aprobación. El aporte de contrapartidas para la implementación del proyecto, así como el logro de apalancamiento de nuevos recursos a partir de la gestión del proyecto, constituye un mecanismo necesario como parte de la estrategia de salida y la apropiación estatal, así como la sostenibilidad a futuro.

# SOSTENIBILIDAD

El criterio de sostenibilidad para el caso del Fondo Multidonante y los proyectos tuvo en consideración la capacidad de resiliencia lograda en el territorio para afrontar los aspectos estructurales derivados de la violencia directa, específicamente en términos de continuidad de iniciativas productivas, generación de ingresos, consolidación de procesos locales y utilización de capacidades técnicas para aprovechar diferentes oportunidades.

Tabla 8 | Hallazgos Sostenibilidad

Nivel Fondo	Nivel proyectos
<p><b>EF1.</b> SF1. El Fondo ha logrado mantener su estructura de gobernanza, aún en el marco de los cambios entre cada fase, pasando de un enfoque dirigido a la construcción de la arquitectura para la paz y acciones de respuesta rápida en la Fase I a un enfoque de construcción de la paz basado en proyectos estratégicos con un horizonte de duración más largo y una mirada territorial.</p>	<p><b>EP1.</b> Debido a que las prioridades gubernamentales pueden generar una financiación insuficiente en aquellos puntos del Acuerdo de Paz no priorizados; en este escenario, la sostenibilidad depende en buena medida de las contrapartidas estatales y el apalancamiento de recursos en los proyectos.</p> <p><b>EP2.</b> Las personas beneficiarias manifiestan conocer las instituciones para la Paz, pero persiste la desconfianza hacia el Estado lo cual afecta la apropiación de los logros de los proyectos y su sostenibilidad.</p> <p><b>EP3.</b> Si bien en la totalidad de las estrategias de salida de los proyectos de la muestra documental se evidencian acciones para el fortalecimiento institucional, dichas acciones escasamente contemplan la mejora de la planeación presupuestal y la gestión de nuevas fuentes, como regalías, fondos de cofinanciación, etc.</p>
<p><b>EF2.</b> El Fondo ha logrado su objetivo y es reconocido internacionalmente, pero ha venido perdiendo la visibilidad internacional que logró en sus inicios.</p>	<p><b>EP4.</b> La visión de proyectos de duración determinada en lugar de una visión de procesos en el mediano y largo plazo ha generado que los tiempos de implementación de éstos no sean lo suficientemente largos para generar impactos sostenibles.</p>
<p><b>EF3.</b> La incorporación de buenas prácticas de cierre de la Fase I en la Fase II y el plan de inversiones para 2023 afianzan la sostenibilidad del MPTF.</p>	<p><b>EP5.</b> Se ha priorizado la sostenibilidad de los proyectos productivos de excombatientes para que no dependan de los recursos de cooperación.</p> <p><b>EP6.</b> El acompañamiento técnico y administrativo brindado y el seguimiento y monitoreo desarrollado desde el Fondo a la ventana de OSC, han generado capacidad instalada en las organizaciones de la sociedad civil.</p>
<p><b>EF4.</b> El Fondo ha logrado visibilizarse hasta tal punto, que se ha posicionado como claro mecanismo tripartito que aporta a la implementación de los diferentes elementos concernientes a la agenda del Acuerdo de Paz entre las organizaciones de la sociedad civil, generando así una apropiación territorial que podría fortalecerse en la medida en que se visibilicen más las instituciones estatales.</p>	<p><b>EP7.</b> El fortalecimiento institucional ha generado capacidad instalada, sin embargo, se requiere mayor trabajo con las autoridades locales para asegurar su sostenibilidad.</p> <p><b>EP8.</b> El fortalecimiento de actores locales -institucionales y comunitarios- en la implementación de los PDET ha aumentado su capacidad de participación e incidencia.</p> <p><b>EP9.</b> Se generaron lazos comunitarios interculturales en algunos proyectos enmarcados en la Fase II del Fondo, contribuyendo a crear tejido social en los territorios.</p>

Elaboración : Isegoría

## Sostenibilidad del Fondo (SF)

SF1. El Fondo ha logrado mantener su estructura de gobernanza, aún en el marco de los cambios entre cada fase, pasando de un enfoque dirigido a la construcción de la arquitectura para la paz y acciones de respuesta rápida en la Fase I a un enfoque de construcción de la paz basado en proyectos estratégicos con un horizonte de duración más largo y una mirada territorial. Se señalaba en el capítulo de pertinencia cómo el Fondo conservó, en la transición de la primera a la segunda fase, su estructura de gobernanza en sus tres niveles: 1) coordinación y funcionamiento; 2) diseño y administración; y 3) ejecución. Bajo esta misma estructura se pasó de una agenda basada en la construcción de la arquitectura para la paz y de proyectos de respuesta rápida, a una de proyectos más estratégicos contruidos desde los territorios y con un papel protagónico de las organizaciones de la sociedad civil. Pese a la coyuntura del cambio de gobierno, la gobernanza del Fondo fue tan pertinente que se garantizó no sólo su continuidad, sino que se aseguró su sostenibilidad.

Teniendo como experiencia previa la transición de la primera a la segunda fase, la estructura de gobernanza parece garantizar la sostenibilidad hacia la nueva fase, caracterizada por una ampliación del espectro de lo que se concibe como paz, ahora desde la perspectiva de la “paz total”.

SF2. El Fondo ha logrado su objetivo y es reconocido internacionalmente, pero ha venido perdiendo la visibilidad internacional que logró en sus inicios. Desde el Agente Administrativo del MPTF se mencionó que el Fondo ha funcionado muy bien dado que ha cumplido con su objetivo de contribuir con la implementación del Acuerdo Final, en general ha presentado buenas prácticas con respecto a su funcionamiento, pero progresivamente ha ido perdiendo la visibilidad internacional ha tenido.

“ El Fondo de Colombia lo ponemos de ejemplo en todos lados, porque va muy bien todo, no tendría, no tengo así en principio ninguna recomendación de algo que hacen ya. Sin embargo, antes había mucha más visibilidad del Fondo aquí, en Nueva York. Por ejemplo, el primer informe anual se lanzó aquí. (...) Ahora se ha visto menos difusión a nivel internacional, se ha quedado un poco más a nivel nacional ”

(Entrevista, MPTF-NY, 2023)

Por ello, el Fondo podría ser más visible en escenarios internacionales donde convergen potenciales fuentes de financiación de los acuerdos, como también transfiriendo las buenas prácticas, las innovaciones logradas y las lecciones aprendidas en estas dos primeras fases.

SF3. La incorporación de buenas prácticas de cierre de la Fase I en la Fase II y el plan de inversiones para 2023 afianzan la sostenibilidad del MPTF. Se destaca que se han identificado buenas prácticas del cierre de la Fase I que aseguraron la sostenibilidad del Fondo en la Fase II y que, en tanto lecciones aprendidas, se encaminan a asegurar la sostenibilidad. Hay confianza en que la Institucionalidad para la Paz queda con una adecuada capacidad instalada y se asegura su acompañamiento logístico y técnico para la siguiente fase, con un riguroso plan de inversiones.

SF4. El Fondo ha logrado visibilizarse hasta tal punto, que se ha posicionado como claro mecanismo tripartito que aporta a la implementación de los diferentes elementos concernientes a la agenda del Acuerdo de Paz entre las organizaciones de la sociedad civil, generando así una apropiación territorial que podría fortalecerse en la medida en que se visibilicen más las instituciones estatales. En aquellos lugares en los que se han llevado a cabo diferentes intervenciones ya hay un reconocimiento claro de lo que es el Fondo y su relación con la construcción de la paz alrededor de los elementos del acuerdo. Es importante destacar que este posicionamiento

se ha logrado de tal modo que se visibilicen las instituciones del Estado relacionadas con la construcción de paz y, asimismo, generar confianza entre las comunidades de las diferentes regiones, el Estado y el trabajo que pueden hacer entre sí y en articulación con las agencias del Sistema de Naciones Unidas. Su aspecto más importante es la apropiación territorial que con ello se ha generado, pues así se robustece la sostenibilidad de los proyectos y se facilita la transferencia que espera lograrse mediante el Fondo como instrumento. Sin embargo, se debe seguir avanzando en una mayor visibilización de la presencia estatal en el territorio y su rol en la capacidad de respuesta en la implementación de los acuerdos:

“ Efectivamente, sí existe una apropiación en territorio del Fondo, saben que Naciones Unidas estuvo ahí. Se necesita ahora que los territorios no consideren que esto lo hace Naciones Unidas, sino que es un esfuerzo tripartito para poder responder a la implementación del Acuerdo. ”

(Entrevista, Representante Comité Técnico, 2023)

## Sostenibilidad de los proyectos (SP)

SP1. Debido a que las prioridades gubernamentales pueden generar una financiación insuficiente en aquellos puntos del Acuerdo de Paz no priorizados; en este escenario, la sostenibilidad depende en buena medida de las contrapartidas estatales y el apalancamiento de recursos en los proyectos. Éste representa uno de los mayores retos que enfrentaron los proyectos financiados, específicamente aquellos dirigidos a apoyar puntos del acuerdo de paz que han tenido poca apropiación presupuestal, o no han sido prioritarios en la agenda política de cumplimiento al Plan Marco de Implementación, según los cambios de gobierno y los ajustes que se hacen a la agenda de prioridades con el gobierno entrante. Estos ajustes a la agenda de prioridades conllevan la desfinanciación de ciertas iniciativas e incluso su falta de continuidad en siguientes ciclos de financiación.

SP2. Las personas beneficiarias manifiestan conocer las instituciones para la Paz, pero persiste la desconfianza hacia el Estado lo cual afecta la apropiación de los logros de los proyectos y su sostenibilidad. Hay una percepción recurrente de que, en el trabajo para la recopilación de la información de los macro casos en donde los líderes y lideresas participaron como investigadores, ha habido un gran esfuerzo de búsqueda de la verdad, pero a su vez limitaciones para salvaguardar la vida de las personas en sus territorios, así como poca socialización de los resultados de las investigaciones con las comunidades que, a nivel colectivo, siguen estando alejadas de estos procesos.

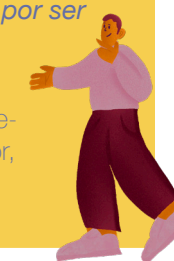
“ En el informe salió todo lo que ha pasado en las comunidades. Los líderes saben qué ha pasado en las comunidades, lo narran, lo cuentan, pero ahora tenemos que contextualizar a la misma comunidad sobre las afectaciones, sobre los atropellos, quién los cometió, con nombre propio. ”

(Entrevista, Implementador OSC, 2023)

La necesidad de llevar a cabo un proceso de socialización de los avances y logros en materia del sistema integral de paz con las comunidades es compartida por los socios implementadores, que, al considerar los retos y desafíos de la implementación de este tipo de proyectos, hacen un llamado a la necesidad de generar procesos pedagógicos para dar a conocer el sistema y los logros que desde allí se han generado. En efecto, a nivel territorial sigue habiendo un alto desconocimiento del sistema, lo cual se traduce en desconfianza e insatisfacción:

“ Las dificultades de acceso a los espacios, por ejemplo, de acreditación siguen estando presentes y no solo por temas de amenazas a su integridad, sino también por las dificultades en el transporte o por la desinformación. En general las víctimas creen que por estar acreditadas ante la UARIV también están acreditadas ante la JEP y son dos procesos diferentes por ser este último un proceso judicial. ”

(Extracto del Sistema de Monitoreo Secretaría Técnica, Socio implementador, OSC, 2023)



Este persistente divorcio entre las comunidades y la institucionalidad pone en riesgo la sostenibilidad de los proyectos, por cuanto son las instituciones gubernamentales las principales responsables de garantizar que los diferentes puntos y elementos del Acuerdo de Paz se cumplan. El Fondo como mecanismo apunta, a largo plazo, a generar transferencia de sus procesos en la institucionalidad y la sociedad civil, y para que esto suceda de manera adecuada se requiere que ambas partes generen confianza mutua y trabajen mancomunadamente, tanto para la eficacia de la implementación como para la legitimidad de la arquitectura institucional de la paz.

SP3. Si bien en la totalidad de las estrategias de salida de los proyectos de la muestra documental se evidencian acciones para el fortalecimiento institucional, dichas acciones escasamente contemplan la mejora de la planeación presupuestal y la gestión de nuevas fuentes, como regalías, fondos de cofinanciación, etc. En efecto, si bien en los proyectos se evidencian acciones que fomentan la articulación y el trabajo mancomunado con la institucionalidad a nivel local como estrategia de salida, las actividades suelen estar enfocadas en la formación técnica, la transferencia de información, la entrega de material de divulgación, la activación de mesas de trabajo referentes a los temas de interés y en casos menores a la adopción de políticas nacionales. Sin embargo, son pocas las acciones planteadas en

cuanto a la gestión de recursos y la mejora de la planeación presupuestal para la sostenibilidad de las acciones. Al respecto, se destaca que las contrapartidas estatales y el apalancamiento de recursos dentro de los proyectos constituyen un mecanismo de apropiación estatal que garantizaría la apropiación y sostenibilidad de las políticas y acciones en los territorios.

**SP4. La visión de proyectos de duración determinada en lugar de una visión de procesos en el mediano y largo plazo ha generado que los tiempos de implementación de éstos no sean lo suficientemente largos para generar impactos sostenibles.** Si bien la Fase II se ha caracterizado por que los proyectos han pasado de una lógica de respuesta rápida a una lógica más estratégica, aún prima una visión de proyecto y no de procesos y de acciones determinadas a necesidades puntuales. Esto significa que se requieren proyectos estratégicos de más larga duración.

La triangulación de las evidencias permite identificar que el tiempo de implementación de los proyectos de la fase dos del Fondo fue considerado corto para generar sostenibilidad en el impacto de sus acciones (en la muestra de proyectos el promedio de ejecución es 14,9 meses). Esto debido a que los procesos comunitarios (diferenciales en cada contexto) para lograr la confianza y participación de los actores son extensos y aumentan si se llevan a cabo procesos rigurosos de socialización y concertación de actividades. Secundariamente, la movilidad en los territorios está supeditada al orden público y las condiciones climáticas. Las instituciones cuentan con tiempos también largos de apropiación de las estrategias y agendas muy limitadas.

**SP5. Se ha priorizado la sostenibilidad de los proyectos productivos de excombatientes para que no dependan de los recursos de cooperación.** Uno de los primeros aspectos sobre los que se trabajó en la segunda fase del Fondo para garantizar la sostenibilidad tiene que ver con los proyectos productivos de las personas excombatientes. Desde el inicio se identificó el riesgo de que estos proyectos productivos subsistirán sólo en la medida en que recibiesen recursos provenientes de la cooperación internacional o

del Estado. Así, la estrategia de salida diseñada al respecto ha buscado generar que éstos sean autosostenibles, aun sin el apoyo del Fondo o de instituciones gubernamentales:

*“ Los proyectos productivos de los excombatientes no pueden seguir siendo apoyados indefinidamente por cooperación internacional. Ésa fue la primera alerta que se prendió y es lo que estamos trabajando ahora. Cada vez hay más recursos del gobierno para eso, para asegurar que los proyectos siguen vivos, independiente de que haya recursos del Fondo o no ”*

(Entrevista, Representante Comité Directivo, 2023)

**SP6. El acompañamiento técnico y administrativo brindado y el seguimiento y monitoreo desarrollado desde el Fondo a la ventana de OSC, han generado capacidad instalada en las organizaciones de la sociedad civil.** Las organizaciones de la sociedad civil que participaron en los proyectos de la Fase II valoran positivamente todo el acompañamiento técnico y administrativo que llevó a su fortalecimiento interno y a generar capacidades para ejecutar recursos de otras fuentes de financiación.

Mediante mecanismos de seguimiento y monitoreo y un riguroso acompañamiento técnico se han podido sortear las dificultades existentes en torno a la generación de capacidad instalada en las organizaciones de la sociedad civil, las cuales, cada vez en mayor número, están participando continuamente en las convocatorias de los proyectos del Fondo: “Se ha dejado capacidad instalada en organizaciones de sociedad civil. Hay cada vez más organizaciones participando en las convocatorias que lanza el Fondo” (Entrevista, Representante Comité Directivo, 2023).

Al estar dentro de la agenda política de las organizaciones de la sociedad civil, las acciones de continuidad de los proyectos seguirán debido a la capacidad de incidencia que quedó instalada en la organización.

**SP7. El fortalecimiento institucional ha generado capacidad instalada, sin embargo, se requiere mayor trabajo con las autoridades locales para asegurar su sostenibilidad.** Ha habido un importante fortalecimiento institucional para la implementación de los puntos del Acuerdo Final. Destacan los aportes del Fondo para el actual funcionamiento del sistema de justicia transicional: “Se ha dejado capacidad instalada en algunas instituciones, como toda la arquitectura del sistema de justicia transicional, cuyas bases fueron sentadas por el MPTF y hoy en día sigue funcionando” (Entrevista, Representante Comité Directivo, 2023).

Sin embargo, la sostenibilidad de la capacidad instalada institucional enfrenta dos obstáculos: la voluntad y el interés político; y los cambios de gobierno y la rotación de personal. Un mayor fortalecimiento de las instituciones locales sería un importante complemento del destacado fortalecimiento a las OSC, pues así se podría responder de manera adecuada y pertinente a una sociedad civil empoderada y que busca lograr incidencia:

*“ En temas de mujeres, paz y seguridad, las organizaciones con las que trabajamos quedan fortalecidas porque conocen los derechos, conocen la ley. ¿Y qué pasa? Van a la oferta institucional del territorio para que les resuelvan los problemas pero las entidades locales no tienen fortaleza y no pueden atender a esas necesidades. ”*

(Entrevista, Representante Comité Directivo, 2023)

**SP8. El fortalecimiento de actores locales -institucionales y comunitarios- en la implementación de los PDET ha aumentado su capacidad de participación e incidencia.** Uno de los mayores retos para la sostenibilidad de las acciones de los proyectos del Fondo es la generación de capacidades en los entes territoriales, como agentes garantes para el cumplimiento de los temas críticos establecidos en el Plan Marco de Implementación del acuerdo de paz. El énfasis en acompañar los PDET a través de proyectos

interagenciales contribuyó a fortalecer la capacidad y la incidencia de actores locales tanto de la sociedad civil como institucionales. El acompañamiento y financiación a iniciativas locales implementadas por la sociedad civil generó mayor confianza y apropiación hacia los procesos y transformó el relacionamiento con la institucionalidad.

La prioridad que se tuvo de direccionar la intervención territorial del Fondo hacia los municipios PDET, y que sus iniciativas llevaran al cumplimiento de algunos de sus componentes, constituye una estrategia de sostenibilidad, en tanto se trata de iniciativas que son acogidas por la institucionalidad al estar alineadas a los instrumentos de planeación territorial que se articulan en torno a los PDET:

*“ La construcción de paz se logra en intervenciones sistémicas, con diferentes dimensiones del desarrollo, como en la lógica PDET, donde se puede intervenir de manera integral un territorio. Si eso pasara en tantas zonas que hoy siguen con conflicto, las causas estructurales serían mitigadas y ahí tanto el acuerdo de paz como el MPTF van en la misma dirección ”*

(Entrevista, Donante, 2023)

**SP9. Se generaron lazos comunitarios interculturales en algunos proyectos enmarcados en la Fase II del Fondo, contribuyendo a crear tejido social en los territorios.** La fuerte apuesta étnica y de participación comunitaria de los proyectos del Fondo puso en marcha dinámicas comunitarias en los territorios que permitieron generar lazos interculturales. Algunos proyectos fueron una oportunidad para que diferentes comunidades étnicas intercambiaran experiencias alrededor de la implementación y el seguimiento a los proyectos. Esto ha enriquecido los abordajes propios de cada comunidad/organización en sus proyectos y ha llegado a tener incidencia en la participación de personas jóvenes en estos procesos comunitarios dinamizados a partir de la paz. Así, se ha generado una revitalización cultural:

Tabla 9 | Hallazgos Enfoques transversales

Género
<b>G1.</b> En la FASE II el Fondo impulsó la apropiación y transversalización del enfoque de género en su cartera.
<b>G2.</b> Los proyectos de la FASE II cuentan con mayor participación de las mujeres. El 95,9% de las personas beneficiarias encuestadas están de acuerdo y totalmente de acuerdo que el proyecto en donde participaron fomentó la participación de las mujeres.
<b>G3.</b> Se identifican dificultades y retos en los procesos organizativos de las mujeres relacionados con la capacidad de liderazgo y trabajo colectivo.
<b>G4.</b> Hay mayor visibilidad de las afectaciones diferenciales del conflicto, en razón del género y mayor apropiación del enfoque de género en el sistema integral para la paz.
<b>G5.</b> Se evidenció que las organizaciones de mujeres cada vez conocen e inciden más en los espacios de articulación.
<b>G6.</b> Las OSC han fortalecido la perspectiva de género al interior de sus organizaciones.
<b>G7.</b> El 44% de las personas encuestadas reconoce que la participación de los sectores LGBTIQ+ es suficiente. A pesar de los avances, persisten los retos para una mayor inclusión y el fortalecimiento del liderazgo de los sectores LGBTIQ+ en los proyectos del Fondo.
<b>G8.</b> Persisten retos en la medición de cambios y transformaciones en los territorios en pro de la igualdad de género.

Étnico
<b>E1.</b> Existe una importante inversión en proyectos que contribuyeron a la implementación del enfoque étnico.
<b>E2.</b> Se logró el fortalecimiento de la Instancia Especial de Alto Nivel con Pueblos Étnicos (IEANPE) para el seguimiento a la implementación del Capítulo Étnico.
<b>E3.</b> A partir del análisis de los proyectos de la Fase II que abarca esta evaluación del Fondo se evidencia que los logros destacados en cuanto al enfoque étnico se encuentran especialmente en los proyectos de las OSC y se relacionan a la construcción de acciones desde los conocimientos de las comunidades.
<b>E4.</b> A través de los proyectos implementados en la segunda fase del Fondo se logró mayor visibilización y reflexión de las afectaciones del conflicto en las comunidades y territorios étnicos, y comprensión de las nuevas instituciones para la Paz desde una mirada intercultural y se identificaron metodologías de trabajo adaptadas al contexto territorial y poblacional étnico.
<b>E5.</b> De acuerdo con la revisión sistemática de la totalidad de los proyectos y los testimonios, en la Fase II se avanzó en el reconocimiento y fortalecimiento de organizaciones y autoridades étnicas, que trabajan para la protección y promoción de los derechos humanos en sus territorios.

“ Lo que nos quedó de este proyecto ha sido la convivencia en el compartir unidos. Fuimos aprendiendo de la cultura y revitalizándola. Esto nos llevó como a animar más a los jóvenes para compartir experiencias entre resguardos, entre las comunidades. Esto nos llevó a tener más impulso para seguir llevando este proceso, impulsando más a los jóvenes (...) También puedo recalcar que nos ayudó a frenar un poco el reclutamiento, todo el trabajo que se realizó en este proyecto nos llevó a los jóvenes y niños, pues a pensar más a futuro, a tener más conciencia. Seguir el proceso que nuestros mayores han llevado, que es el de defender el territorio, el de vivir en paz en nuestro territorio ”

(Entrevista, Implementador OSC, 2023).

## Ambiental

- A1. El Fondo avanzó en el fortalecimiento del enfoque ambiental en su cartera de proyectos.
- A2. A partir del análisis de la totalidad de los proyectos de la Fase II, se evidencia que los logros destacados en cuanto al enfoque ambiental tienen que ver con generar bajo impacto ambiental en la implementación.
- A3. En los proyectos hay evidencias de una construcción desde lo propio y lo cultural del enfoque ambiental.
- A4. Los proyectos del Fondo dirigidos a comunidades étnicas contribuyeron en el posicionamiento del territorio que ha sido afectado de manera directa en el marco del conflicto armado y por ende debe ser reparado.

## Sensibilidad al conflicto

- C1. El Fondo impulsa el diseño de proyectos sensibles al conflicto, desde los análisis de pertinencia de los proyectos se identificó que el 80% cuentan con diagnósticos actualizados y pertinentes del territorio
- C2. La gran mayoría de los socios implementadores de OSC y SNU tienen una comprensión parcial del enfoque de sensibilidad al conflicto.
- C3. En las ventanas del SNU y OSC, desde el enfoque de sensibilidad al conflicto, se propende a acciones que desde la concertación, la socialización de avances y la rendición de cuentas permitan identificar potenciales riesgos futuros y medidas de mitigación urgentes para evitar acción con daño en los territorios.

Elaboración : Isegoría

## Género (G)

G1. En la FASE II el Fondo impulsó la apropiación y transversalización del enfoque de género en su cartera. De acuerdo con los miembros del Comité técnico y Directivo y los socios implementadores de ambas ventanas, en la Fase II de implementación el Fondo ha definido propósitos claros frente al tema de equidad de género y derechos de las mujeres y la población LGBTIQ+. Atendiendo a las recomendaciones de la evaluación de la FASE I, se ha hecho un esfuerzo para promover acciones que garanticen que las mujeres y las niñas tengan acceso a derechos y oportunidades en igualdad y una vida libre de VBG, lo cual implicó el impulso de acciones afirmativas y el fortalecimiento técnico para la transversalización del enfoque de género en la cartera del Fondo.

Para el enfoque de género, desde los representantes de los Comités se destacan acciones para el fortalecimiento técnico de los proyectos y la puesta en marcha de una herramienta de monitoreo y análisis de acciones financiadas y ejecutadas en los proyectos de esta Fase. Los integrantes del Comité valoran el esfuerzo y perciben que está alineado al marco de cooperación y las necesidades:

*“ Pues yo creo que es muy bueno que el Fondo haya definido ambiciones claras frente al tema de equidad de género y derechos de las mujeres. También, pues, la evaluación de una consultora externa para medir, o sea, para evaluar si un proyecto efectivamente está transversalizando el tema de género es importante ”*

(Entrevista, Donante, 2023)

Se destaca que, en esta segunda Fase, se amplió el recurso presupuestal asignado en cada proyecto a temas de género que pasó a ser del 30% y que en la Secretaría Técnica se cuenta con una experta de género, encargada del acompañamiento técnico y monitoreo de las acciones de género. Para el fortalecimiento del enfoque de género en esta Fase II, fue oportuno también contar con ONU Mujeres en la gobernanza para el año 2020, ya que desde el mandato de la agencia se brindó apoyo técnico para la construcción de un plan de trabajo que lograra transversalizar el enfoque y estuviera en línea con las recomendaciones y expectativas de los donantes.

G2. Los proyectos de la FASE II cuentan con mayor participación de las mujeres. El 95,9% de las personas beneficiarias encuestadas están de acuerdo y totalmente de acuerdo que el proyecto en donde participaron fomentó la participación de las mujeres. El incremento de la participación de mujeres se debe a la inclusión en los proyectos de acciones afirmativas alineadas también con la promoción de la autonomía económica para facilitar su participación como: promoción de espacios de cuidado para niños y niñas en las actividades y el fomento de actividades que incluyan los demás miembros de las familias, la concertación de agendas y horarios que respondan a las necesidades de las participantes y en algunos casos la entrega de incentivos económicos y de transporte para facilitar las comunicaciones y el desplazamiento de las mujeres.

De acuerdo con los resultados de la encuesta se evidencia que el 78,8% de las personas cree que la participación de las mujeres en las comunidades es suficiente. El avance significativo en relación a la participación y la incidencia política de las mujeres se refleja también en los datos de monitoreo en donde se evidencia que más mujeres que hombres participaron en instancias de participación ciudadanas y movimientos sociales (6.395 hombres y 7.455 mujeres)<sup>11</sup>. Los tes-

<sup>11</sup> Estos datos fueron proporcionados por la ST a partir de la sistematización de los resultados de indicadores de género de los proyectos.

timonios cualitativos también evidencian logros significativos al respecto:

*“ Este fue el primer proyecto donde se incluyó el enfoque de género. En este territorio no había liderazgo femenino. Ahora las mujeres que participan en los proyectos de la implementación. De las 7 autoridades propias del territorio ahora 3 son mujeres. Esto antes no pasaba. ”*

(Entrevista, Implementador OSC, 2023)

De acuerdo con la encuesta, las barreras para el fortalecimiento del liderazgo de las mujeres se deben principalmente a la discriminación y la falta de confianza en sí mismas, lo cual obliga a replicar y fomentar metodologías diferenciales para la transformación de roles y relaciones de género a nivel comunitario (especialmente con hombres) y la atención psicosocial colectiva y formación de habilidades blandas (especialmente con las mujeres). En los datos se evidencia también que según un 7,8% de las personas, las mujeres no participan porque no les interesa y según un 2,2 % la razón se debe a que no es un espacio para ellas. Estos hallazgos ponen en evidencia, que persisten aún imaginarios y normas sociales que limitan la participación de mujeres de los espacios de incidencia política. Por eso mismo, el 6,7% de las personas, identifican como barrera la falta de respaldo de las organizaciones sociales, las cuales siguen aún conformadas mayoritariamente por hombres.

Finalmente, persisten los retos que desbordan el alcance de los proyectos en materia de estrategias para lograr el fomento de la participación y esto se debe a que en los territorios siguen prevaleciendo dinámicas de relaciones de género tradicionales, en donde las mujeres absorben las cargas de cuidado y/o cuentan con menos recursos económicos y competencias para la plena participación. Se evidenció, por ejemplo,

que persisten las brechas digitales y que durante el confinamiento por el COVID 19 las mujeres tenían más barreras para participar de manera virtual a las actividades. La crisis sanitaria también agudizó las brechas económicas, por ende, las mujeres, en desventaja económica, focalizaban sus esfuerzos en garantizar el sustento económico del hogar disminuyendo su participación en las actividades

**G3. Se identifican dificultades y retos en los procesos organizativos de las mujeres relacionados con la capacidad de liderazgo y trabajo colectivo.** Cabe resaltar que, a pesar de que hoy en día se cuenta con más organizaciones lideradas por mujeres y mayor participación de las mismas, se identificaron retos de cohesión social para el trabajo colectivo entre mujeres. Las rupturas y dificultades se deben a choques en los liderazgos, poca transparencia en los procesos de toma de decisión al interior de las organizaciones de mujeres, especialmente en relación con acuerdos económicos. Lo anterior reitera la necesidad de seguir fortaleciendo estos liderazgos, potenciar el trabajo colectivo y la comunicación asertiva. Como bien lo mencionan los socios implementadores, para el trabajo comunitario y en específico con mujeres, sigue siendo necesario fortalecer el acompañamiento psicosocial para la autoestima y el empoderamiento individual y colectivo:

*“ Cuando nosotros llegamos al territorio, lo que nos encontramos eran mujeres tímidas que no se conocían, que difícilmente podían tomar acción para la decisión del negocio y lo que hicimos fue empezar por ese fortalecimiento de ellas a nivel de los temas de autoestima, motivación. Cuando ellas empezaron a generar confianza, empezaron a interactuar un poco más y ahí sí fue más fácil tomar decisiones. ”*

(Entrevista, Implementador SNU, 2023)

**G4.** Hay mayor visibilidad de las afectaciones diferenciales del conflicto, en razón del género y mayor apropiación del enfoque de género en el sistema integral para la paz. En esta segunda Fase del Fondo, desde el ámbito de víctimas y justicia transicional, se avanzó en la construcción de espacios y diálogos directos con el Sistema integral para La Paz (JEP + UBPD + CEV) y así poder hacer seguimiento a la implementación del Acuerdo de Paz en relación con el componente de género y acciones de incidencia política para la exigibilidad de las acciones. Al respecto se destacan las acciones para llevar a cabo ejercicios de memoria y reparación diferenciales, en donde las mujeres y en ocasiones los sectores LGBTIQ+ participaron activamente, en donde participaron activamente 11.805 mujeres, en su gran mayoría con pertenencia étnica (indígena y afrocolombiana) y 5759 niñas<sup>12</sup>. En la mayoría de los casos las acciones incluyeron espacios de construcción de memoria colectivos, formación y espacios de sanación desde lo propio, así como lo menciona una líderesa indígena:

*“ En los talleres identificamos todas las afectaciones del conflicto y eso nos sirvió para seguir caminando. Pudimos participar en la construcción de los procesos de reparación, gracias a las herramientas y la formación, también las mujeres pudimos participar. Ya tenemos unos caminos de protección y de ruta, para seguir trabajando en estos temas. Este proyecto nos permitió en medio de todo empoderarnos y construir paz desde nuestros territorios ”*

(Entrevista, Persona Beneficiaria, 2023)

**G5.** Se evidenció que las organizaciones de mujeres cada vez conocen e inciden más en los espacios de articulación. En el marco de la FASE II, en línea con el punto 6 del Acuerdo de Paz, se siguió fortaleciendo la Instancia Especial de las Mujeres que congrega mujeres diversas re-

presentantes de OSC que hacen seguimiento a la implementación del Enfoque de Género del Acuerdo de Paz.

*“ Ningún acuerdo de paz del mundo tiene un mecanismo de veeduría de sociedad civil, de enfoque de género, no sé qué, es una cosa súper chévere. Y yo creo que, el Fondo a través de recursos, estábamos hablando de 300.000 dólares al año y luego se iban extendiendo, dio el respaldo político, y bueno, que a través de eso también han podido operar mínimamente, hacer sus reuniones porque son de territorios, tener una secretaria, hacer sus informes y tal. ”*

(Entrevista, Representante Comité Directivo, 2023)

Finalmente, aunque en los proyectos del ámbito de víctimas y justicia transicional se evidencia un avance en la inclusión de relatos y voces de los sectores LGBTIQ+ y hay participación de mujeres diversas en instancias y espacios de incidencia política, persisten aún los retos al respecto.

**G6.** Las OSC han fortalecido la perspectiva de género al interior de sus organizaciones. Las OSC que desde la ventana implementan proyectos y aquellas que se vincularon como aliados locales de la ventana del SNU han respondido al llamado del Fondo de fortalecer la transversalización del enfoque de género en sus proyectos y promover acciones afirmativas para garantizar la participación de las mujeres. La apropiación de este enfoque ha generado reflexiones y cambios importantes en la práctica: en los equipos se incluyeron mujeres, lo cual ha sido valorado positivamente por las personas beneficiarias, especialmente las mujeres afrodescendientes e indígenas que en algunas ocasiones manifestaron que por primera vez vieron una mujer liderando equipos de implementación. Secundariamente, al tener que transversalizar dicho enfoque se han llevado a cabo formaciones para profesionales, se han fortalecido los comités e instancias internas, para contar con voces femeninas y se han establecido políticas institucionales de género:

*“ A partir del proyecto, se decidió establecer la política institucional de género que abarque tanto aspectos internos de estructura y funcionamiento como componentes estratégicos, programáticos y operacionales. Esta política se aplica tanto respecto a la estructura organizacional y al funcionamiento, como en sus elecciones estratégicas, programáticas y operacionales ”*

(Entrevista, Implementador OSC, 2023)

Finalmente, a pesar de los avances, persisten los retos en la transversalización de este enfoque especialmente en OSC de base comunitaria. En efecto, entre los retos de la ventana del SNU se identificaron dificultades al respecto, que se suman a otras necesidades de las organizaciones en los componentes técnicos y administrativos, que exigen los proyectos. Por ende, es necesario, en una apuesta más amplia de fortalecimiento de OSC de base comunitaria, contar con espacios de formación y reflexión para que construyan y fortalezcan sus políticas internas de género en clave estratégica, programática y organizacional.

**G7.** El 44% de las personas encuestadas reconoce que la participación de los sectores LGBTIQ+ es suficiente. A pesar de los avances, persisten los retos para una mayor inclusión y el fortalecimiento del liderazgo de los sectores LGBTIQ+ en los proyectos del Fondo.

De acuerdo con los resultados de la encuesta el 44% de las personas cree que la participación de los sectores sociales LGBTIQ+ (lesbianas, gays, mujeres trans, hombres trans etc.) en las comunidades es suficiente. La participación de estos sectores en los proyectos sigue siendo minoritaria, así lo manifestó una funcionaria del orden territorial que acompañó un proyecto del ámbito de reincorporación:

<sup>12</sup> Estos datos fueron proporcionados por la ST a partir de la sistematización de los resultados de indicadores de género de los proyectos.



“ La verdad no recuerdo que participaron personas LGBTQ+ en los espacios de formación y considero que esa fue una gran debilidad, creo que lo manifesté en un momento, porque se focalizó el proyecto específicamente en mujeres cisgéneros y hombres cisgénero, heterosexuales y se obvió un poco el trabajo con la población LGBTQ+. No sé si dentro del foco poblacional no había esta variante de la diversidad que de por sí es una limitante del proyecto. . ”

(Entrevista, Persona funcionaria Pública, 2023)

Hay indicios para identificar que parte de las causas de la poca participación se deben a la estigmatización y el riesgo percibido por parte de las mujeres y hombres con orientaciones de género y sexuales diversas que habitan los territorios. Para el caso de los sectores LGBTQ+, se evidencia que según el 48,2% de las personas encuestadas las barreras en la participación se deben a la discriminación, seguido a la falta de confianza en sí mismas y la falta de respaldo de las organizaciones. Estos resultados se confirman en los hallazgos cualitativos de la evaluación, en donde los socios implementadores resaltan la dificultad de encontrar líderes y organizaciones conformadas en los territorios para que adhieran a los procesos, especialmente en zonas rurales dispersas, territorios étnicos y escenarios de reincorporación.

G8. Persisten retos en la medición de cambios y transformaciones en los territorios en pro de la igualdad de género. Ahora bien, desde el Comité Técnico y Directivo varios actores identifican debilidades en la medición de los resultados, ya que los indicadores dan cuenta de los avances cuantitativos, pero poco dan cuenta de la puesta en marcha de prácticas transformadoras desde el enfoque de género en los territorios y comunidades.

“ Digamos que ahí hay algo, desde mi punto de vista, por mejorar desde nuestra gestión como Fondo y es la evidencia que exista realmente una transformación en el resultado en materia de los derechos de las mujeres y la igualdad de género en los resultados del mismo proyecto. Entonces eso tiene que cambiar. ”

(Entrevista, Representante Comité Técnico, 2023)

Al respecto, cabe mencionar que las transformaciones en clave de género son procesos de largo aliento en los territorios y los cambios pueden ser incluso generacionales. Por otro lado, los proyectos tienen objetivos determinados en donde este enfoque no siempre es el componente principal, y la transversalización a veces es compleja. A esto se suma la dificultad de medir cambios, que en muchas ocasiones son de

Tabla 10 | Por qué las mujeres y la población LGBTQ+ no participa

Por qué las mujeres y la población LGBTQ+ no participa	Mujeres	LGBTIQ+
Porque tienen otras prioridades en su vida		2,40%
Porque no es un espacio apropiado para ellos y ellas	2,20%	0,60%
Por discriminación	23,30%	48,20%
Por falta de confianza en sí mismos	18,90%	8,40%
Por falta de respaldo de las organizaciones	6,70%	7,80%
Porque no les interesa participar	7,80%	5,40%
Porque para ellos y ellas es peligroso hacerlo	3,30%	3,00%

Fuente: Encuesta personas participantes Fondo Multidonante de Naciones Unidas Para El Sostenimiento De La Paz. Elaboración: Isegoría

naturaleza cualitativa, que exigen un nivel técnico y muchas veces, especialmente las OSC, no cuentan con esas competencias técnicas para realizar estas mediciones.

## Étnico (E)

E1. Existe una importante inversión en proyectos que contribuyeron a la implementación del enfoque étnico. En los Términos de Referencia (2018, p. 25), se reconocen las múltiples situaciones que causan la vulneración de los derechos de los pueblos y comunidades étnicas, y se establece la importancia de apoyar medidas que permitan garantizar el ejercicio de sus derechos y en el marco del seguimiento a la implementación de los proyectos se establecen criterios para dar cuenta de logros en la implementación de este enfoque. Se identificó que, aunque no hubo una priorización estratégica y programática de este enfoque en la segunda fase del Fondo, 40 de los 78 proyectos financiados contaron con población beneficiaria indígena y/o afrocolombiana, sumando una inversión estimada de 12 millones de dólares<sup>13</sup>, que representa el 21% de los recursos invertidos en la segunda fase del Fondo hasta junio 2021.

La implementación de proyectos con enfoque étnico permitió, entre otros aspectos, fortalecer la institucionalidad para el seguimiento al capítulo étnico del Acuerdo de Paz, el fortalecimiento de organizaciones y autoridades tradicionales de los pueblos étnicos, el reconocimiento de las afectaciones diferenciales del conflicto armado y mecanismos de prevención y protección comunitarios, así como el desarrollo de metodologías innovadoras frente a la inclusión del enfoque diferencial e intercultural. Estos aspectos se desarrollan en detalle en este capítulo. Se enuncian como ejemplo de hallazgos de implementación exitosa del enfoque étnico durante la implementación de la segunda fase del Fondo, los cuales pueden ser fortalecidos en fases posteriores, priorizando el desarrollo de proyectos articulados a los indicadores del capítulo étnico

del PMI, así como optimizando las variables étnicas en el sistema de monitoreo del Fondo de manera que permita profundizar en el análisis de este enfoque.

Fortalecer las acciones de construcción de paz con enfoque étnico resulta fundamental en el contexto actual, que registra una baja implementación del capítulo étnico del Acuerdo de Paz. El informe de la Misión de Verificación de las Naciones Unidas en Colombia con fecha 23 de marzo de 2023, estableció que “según el Departamento Nacional de Planeación de Colombia, la implementación del capítulo étnico ha sido baja en comparación con la de otros puntos del Acuerdo Final, ya que la tasa de implementación de sus disposiciones se sitúa en el 44 %, mientras que la tasa media de implementación global es del 60 %” (ONU, p. 13). De manera que persisten retos en la implementación de las disposiciones étnicas establecidas en el Acuerdo de Paz.

E2. Se logró el fortalecimiento de la Instancia Especial de Alto Nivel con Pueblos Étnicos (IEANPE) para el seguimiento a la implementación del Capítulo Étnico. De acuerdo con las personas entrevistadas durante la evaluación, el aporte del Fondo para la financiación de esta instancia ha sido estratégico para garantizar el monitoreo del cumplimiento del capítulo étnico, de acuerdo con los donantes: “la instancia étnica junto a otras instancias (género, tripartita) son el corazón del seguimiento de la implementación del Acuerdo y se mantienen vivas gracias al Fondo” (Entrevista Donante, 2023). Cómo se mencionó en el capítulo de pertinencia, el Fondo en su segunda fase tuvo un rol importante en el fortalecimiento de las instituciones derivadas del acuerdo de Paz, siendo una de ellas la IEANPE, que de acuerdo con el testimonio del delegado entrevistado por esta instancia, se encontraban en un contexto político complejo, sin las garantías para el funcionamiento de la instancia, y a través de la financiación del Fondo en el ámbito de comunicación, se logró fortalecer esta instancia en

13 Dato estimado presentado por la ST en entrevista, mayo 2023.

su capacidad técnica para hacer seguimiento al cumplimiento de los acuerdos.

“ La existencia del Fondo es la que garantiza que esa tarea se pudiera hacer. No existieron de ningún otro lado voluntades para que contara con apoyo a su tarea de seguimiento al capítulo étnico. Gracias a este apoyo del Fondo que el capítulo étnico fortalece su capacidad de incidencia y gestión para que hoy en día el capítulo pueda contar con un escenario más favorable en ese espacio de otros apoyos y otro nivel de interlocución con la institucionalidad. (...) ”

(Entrevista, Representante de IEANPE, 2023)

E3. A partir del análisis de los proyectos de la Fase II que abarca esta evaluación del Fondo se evidencia que los logros destacados en cuanto al enfoque étnico se encuentran especialmente en los proyectos de las OSC y se relacionan a la construcción de acciones desde los conocimientos de las comunidades. Siguen los esfuerzos para el diseño de metodologías diferenciales y la apropiación y diálogo acerca de las nuevas instituciones para la Paz. En cuanto a la ventana del SNU, se evidencian acciones para el fortalecimiento del Sistema integral para la paz, el diseño de metodologías diferenciales y en menor medida, el seguimiento al Acuerdo de Paz y las acciones para la construcción desde los conocimientos propios de las comunidades. Cabe destacar que donde no se destacan acciones desde lo étnico se debe a que el proyecto no se lleva a cabo con este tipo de poblaciones.

Gráfica 7 | Logros del enfoque étnico



Fuente: Extracto del Sistema de Monitoreo Secretaría Técnica, Socio implementador, SNU. OSC, 2023. Elaboración: Isegoría

E4. A través de los proyectos implementados en la segunda fase del Fondo se logró mayor visibilización y reflexión de las afectaciones del conflicto en las comunidades y territorios étnicos, y comprensión de las nuevas instituciones para la Paz desde una mirada intercultural y se identificaron metodologías de trabajo adaptadas al contexto territorial y poblacional étnico. El análisis de la muestra de proyectos identificó que, en los proyectos con beneficiarios étnicos, la fase de formulación contó con diagnósticos adecuados, que profundizan en las afectaciones del conflicto armado desde un enfoque de derechos. Se identificó también que la implementación de proyectos en comunidades étnicas fomentó la generación de espacios de reflexión en torno a las afectaciones diferenciales del conflicto armado en las comunidades y territorios.

“El enfoque étnico permitió centrarse en las graves violaciones a los derechos humanos y los daños ecosistémicos que dejó el conflicto armado en los territorios habitados por las comunidades negras, de los cuales derivan su sustento, lo cual ha puesto en riesgo su supervivencia como comunidades y debe ser objeto de reparación. (...) ”

(Entrevista, Implementador OSC, 2023)

También se identificó mayor conocimiento y apropiación del mandato del Sistema Integral para la Paz, por parte de comunidades étnicas, a través de la participación activa de líderes y autoridades propias, con el fin de que cuenten con los elementos para orientar a las comunidades. Un caso interesante se relaciona con el

sector justicia, en el cual se identificaron avances para la comprensión desde una perspectiva intercultural del conflicto y así encontrar mecanismos diferenciales para garantizar el acceso a la justicia y el empoderamiento de sus autoridades a partir de diálogos colaborativos con otros operadores.

Durante la evaluación se identificó que el uso de metodologías diferenciales adaptadas a los contextos étnicos — como la inclusión de símbolos y prácticas culturales propias en las actividades implementadas, y esquemas de participación y toma de decisiones interculturales— generó una mayor participación y apropiación de las poblaciones en los proyectos, cuyo compromiso se ve reflejado en un largo alcance y fortalece la sostenibilidad de las intervenciones. Así pues, el uso de estas metodologías no solo permite el reconocimiento y valoración de la riqueza territorial y de la diferencia cultural, sino que también contribuye a la consolidación de relaciones más horizontales entre los implementadores y la población participante, lo que puede generar un mayor sentido de empoderamiento y autonomía en las poblaciones involucradas en los proyectos y, de esta manera, generar procesos de apropiación de largo plazo.

“El enfoque étnico fue importante porque nos permitió reconocer esa riqueza territorial y vincular de manera más directa a las personas participantes. En la metodología, por ejemplo, nosotros siempre usábamos el simbolismo, a través como de... de los barcos, de la arena, el coco, el mar, la red de pescar. Todas las metodologías que se usaron vincularon esos elementos. . (...) ”

(Entrevista, Implementador OSC, 2023)

E5. De acuerdo con la revisión sistemática de la totalidad de los proyectos y los testimonios, en la Fase II se avanzó en el reconocimiento y fortalecimiento de organizaciones y autoridades étnicas, que trabajan para la protección y promoción de los derechos humanos en sus territorios. El enfoque étnico permitió promover entre los proyectos no sólo el reconocimiento de los sistemas de gobierno propios de las comunidades étnicas (así como de sus economías y valores culturales), sino también fomentar los diálogos y la concertación con estas autoridades para que los proyectos puedan ajustarse a las dinámicas propias de los territorios, y también fomentando esquemas de corresponsabilidad frente a las necesidades del proyecto.

Otro aspecto destacado es que las organizaciones étnicas también actuaron como operadores o socios implementadores de los proyectos a través de ASBV o grants, lo cual contribuyó con el fortalecimiento de sus capacidades técnicas, al tiempo que permitió la incorporación del enfoque étnico a los proyectos desde la mirada de las propias comunidades.

“La implementación de las acciones de reparación colectiva por parte de los sujetos de reparación colectiva (comunidades étnicas) aseguró y proporcionó que las acciones fueran culturalmente apropiadas, reconoce el conocimiento y saberes que han desarrollado los sujetos e impulsándolos en mayor medida y amplifica el carácter reparador de la acción con el ejercicio mismo de la implementación (...)”

(Entrevista, Implementador OSC, 2023)

## Ambiental (A)

**A1. El Fondo avanzó en el fortalecimiento del enfoque ambiental en su cartera de proyectos.** La transversalización del enfoque ambiental ha sido una apuesta del Fondo que en esta Fase II ha invertido recursos en la contratación de consultores externos para llevar a cabo un diagnóstico del estado actual de los proyectos en este

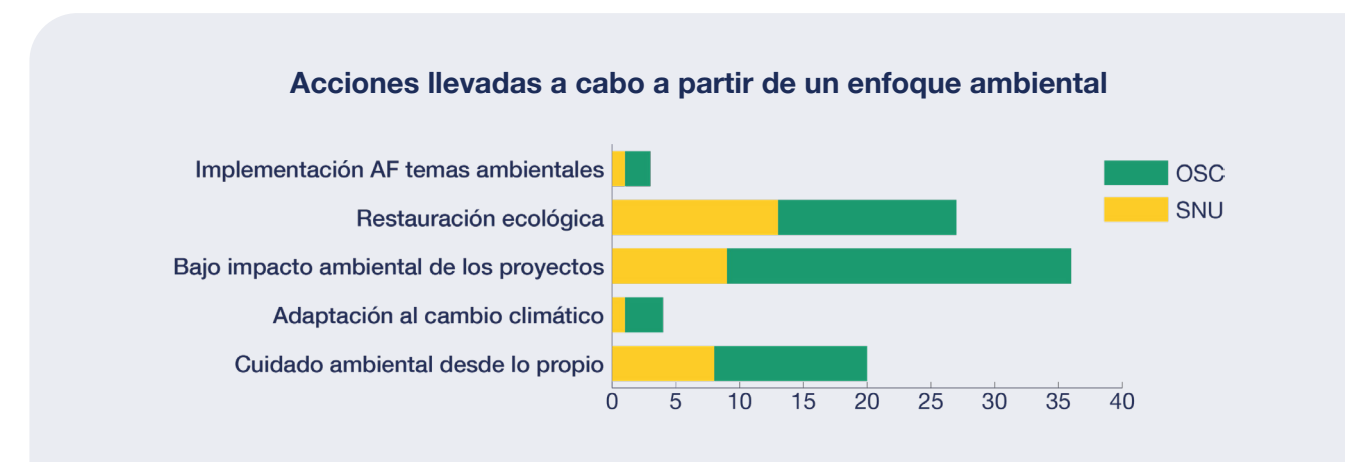
tema y la construcción, a partir de una lectura de necesidades, de materiales pedagógicos para la incorporación efectiva del enfoque.

Por otro lado, en los formatos para el diseño de los proyectos, se impulsa a que los socios implementadores identifiquen cómo el proyecto integra principios globales para lo sostenibilidad ambiental y así mismo, se incluye una matriz para identificar y mitigar riesgos ambientales en el proyecto. Por último, en los reportes trimestrales de los avances de proyectos a la secretaría técnica, se incluye un apartado relacionado con los avances de logros en relación a este enfoque.

Cabe destacar que desde los términos de referencia (2018), el Fondo busca que el enfoque de ambiental facilite la apertura de oportunidades para transitar hacia modelos de desarrollo sostenibles en los territorios priorizados y la protección de la biodiversidad. De acuerdo con representantes de los Comités, esto se relaciona directamente con el uso de la tierra, la deforestación y el control de la tierra por parte de los actores armados. Por ende, especialmente de cara a la FASE III del Fondo y la ambición de Paz Total el fortalecimiento de este enfoque es crucial para el país.

**A2. A partir del análisis de la totalidad de los proyectos de la Fase II, se evidencia que los logros destacados en cuanto al enfoque ambiental tienen que ver con generar bajo impacto ambiental en la implementación.** También, aunque en menor medida, se destacan acciones para la restauración ecológica en los territorios y de cuidado ambiental. En los proyectos hay evidencias de una construcción desde lo propio y lo cultural del enfoque ambiental.

Gráfica 8 | Acciones llevadas a cabo a partir de un enfoque ambiental



Fuente: Extracto del Sistema de Monitoreo Secretaría Técnica, Socio implementador, SNU. OSC, 2023  
Elaboración: Isegoría

En los proyectos de ambas ventanas, los implementadores evidencian logros en la disminución del impacto ambiental de la implementación de proyectos como: la reducción de la huella de carbono por la disminución de los desplazamientos, la reducción de impresiones y de gasto de papel, de plásticos de un solo uso, etc. Pese a los esfuerzos, aún hay retos en cuanto a la disminución de impactos ambientales en los proyectos. En el sondeo el 50%, reconocieron buenas prácticas ambientales como la reducción de plásticos y materiales de un solo uso.

Adicionalmente, especialmente para proyectos productivos, agrícolas y de infraestructura, se destaca la implementación de acciones para la compensación ambiental a través de siembras de especies nativas, la formación de las comunidades para la apropiación de ciclo de producción más ecológicos que contemplen el reciclaje y el manejo de residuos, el uso medido de los recursos ambientales evitando acción con daño y la producción de abonos y fertilizantes orgánicos y bio repelentes: “los proyectos van encaminados con temas ambientales, entonces los que se seleccionaron es porque de una u otra forma responden al cuidado del agua, o a temas agroecológicos, o de turismo responsable, así se hizo la selección para también poder tener este enfoque ambiental” (Entrevista, Implementador SNU, 2023).

Así mismo, en la mejora de infraestructura en los territorios, se destacan los esfuerzos por suplir las necesidades básicas insatisfechas como saneamiento básico y alcantarillado y la generación de energías limpias. A pesar de lo anterior, persisten retos en los territorios especialmente en cuanto a la apropiación de los planes de manejo ambiental y las buenas prácticas agrícolas. Personas beneficiarias alegan que el precio de los fertilizantes químicos es inferior al precio de los fertilizantes orgánicos, que además de recursos económicos implican tiempo y trabajo. Por último, en los proyectos productivos la apropiación de prácticas para la sostenibilidad ambiental se enfrenta a problemas estructurales como las bajas coberturas en alcantarillado y acueducto.

**A3. En los proyectos hay evidencias de una construcción desde lo propio y lo cultural del enfoque ambiental.** A raíz del esfuerzo para la transversalización del enfoque ambiental, en los proyectos, especialmente aquellos donde participan OSC de base comunitaria y étnica, hay hallazgos de procesos de apropiación del enfoque ambiental. Al respecto, se destaca el esfuerzo de las comunidades del río Atrato a partir de la sentencia 622 de conformar y fortalecer un grupo de guardianes del río, la construcción de pactos comunitarios para el respeto del territorio, el fomento y recuperación de prácticas ancestrales para la siembra y el aprovechamiento del territorio que

reconocen como sostenibles a nivel ambiental y la transferencia de información a las generaciones más jóvenes: “Hemos dado charlas de formación a los productores más jóvenes acerca de los procesos de cultivo ancestrales, en los cuales prima el cuidado de la sostenibilidad ambiental” (Entrevista, Implementador OSC, 2023).

A4. Los proyectos del Fondo dirigidos a comunidades étnicas contribuyeron en el posicionamiento del territorio que ha sido afectado de manera directa en el marco del conflicto armado y por ende debe ser reparado.

“El proyecto logró evidenciar las afectaciones ambientales, la relación de estas con la pervivencia del pueblo Awá y la relación mujer-cuerpo-territorio. Este componente fue clave para proyectar las propuestas para la restauración de los impactos de la guerra en el pueblo Awá que quedaron consignados en el informe que le presentamos a la JEP ”

(Entrevista, Implementador OSC, 2023)

Al avance significativo de la visibilización de las afectaciones del conflicto hacia el medio ambiente por parte de las comunidades, se relacionan los avances desde el sistema integral para la paz de la dimensión ecológica, cultural y espiritual del territorio como víctima del conflicto armado y los esfuerzos de operacionalizar el enfoque ambiental y territorial en la justicia transicional. Sin embargo, desde las comunidades étnicas, se perciben aún debilidades en la comprensión más integral de este enfoque. A modo de ejemplo, las comunidades étnicas esperan contar con mecanismos de reparación y búsqueda de personas desaparecidas que incluyan el diálogo con el territorio y la sanación del mismo, en palabras de una mujer indígena:

“La Unidad de búsqueda no ha querido entender cómo queremos hacer la búsqueda, para nosotros es diferente el manejo de ese tema. Eso pasa por la medicina propia, debemos armonizar el territorio y liberar muchos espíritus. Esa búsqueda se debe hacer de esa manera, estamos en diálogo, pero la respuesta es siempre la misma, no hay presupuesto. ”

(Entrevista, Persona Beneficiaria, 2023)

## Sensibilidad al conflicto (C)

C1. El Fondo impulsa el diseño de proyectos sensibles al conflicto, desde los análisis de pertinencia de los proyectos se identificó que el 80% cuentan con diagnósticos actualizados y pertinentes del territorio. El Fondo en los términos de referencia de la FASE II ha identificado como un riesgo potencial el surgimiento de nuevos conflictos sociales debido al contexto de posconflicto y lo que concierne en cuanto al aumento de las violencias. Así mismo, en la revisión de los proyectos se evalúa la incorporación de análisis de contexto y acciones que mitiguen y disminuyan las causas de conflicto en los territorios. Adicionalmente, en los reportes trimestrales a la Secretaría Técnica del Fondo, también se identifican logros en materia de acción sin daño lo cual evidencia que en los proyectos se tiene en cuenta este criterio en el marco de la implementación.

C2. La gran mayoría de los socios implementadores de OSC y SNU tienen una comprensión parcial del enfoque de sensibilidad al conflicto. Los actores entrevistados tienen una comprensión variada del enfoque de sensibilidad al conflicto: “pues cierto que hay un enfoque de sensibilidad al conflicto, estamos hablando de municipios donde hubo conflicto” (Entrevista, Implementador SNU, 2023). A pesar de que los socios no tengan nociones claras de este enfoque, en los proyectos revisados se evidencian hallazgos significativos para llevar a cabo una planeación estratégica en clave de disminución de los conflictos y tensiones, la protección de

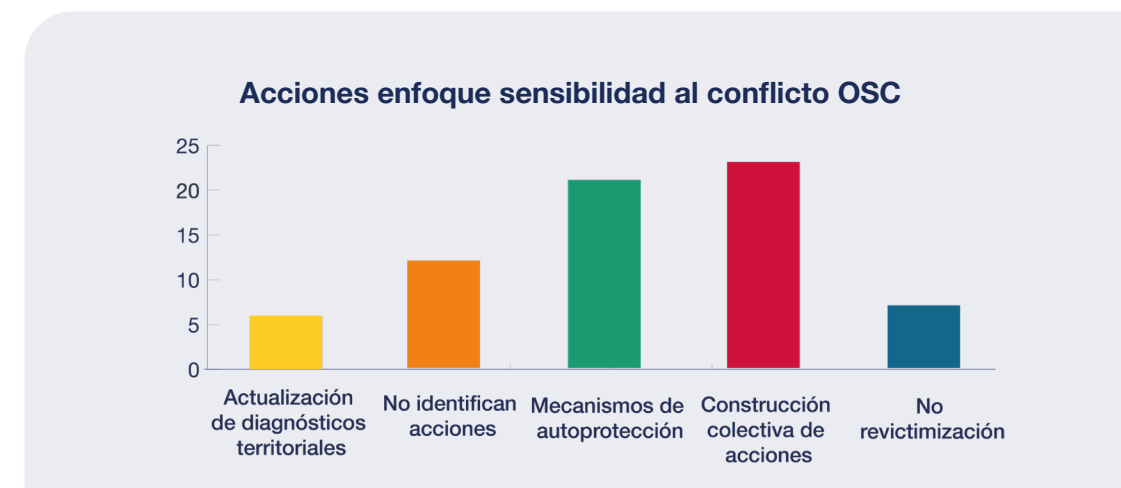
los equipos y las personas beneficiarias y la acción sin daño durante el ciclo de los proyectos.

C3. En las ventanas del SNU y OSC, desde el enfoque de sensibilidad al conflicto, se propende a acciones que desde la concertación, la socialización de avances y la rendición de cuentas permitan identificar potenciales riesgos futuros y medidas de mitigación urgentes para evitar acción con daño en los territorios. En cuanto a las OSC que implementan los proyectos, se evidencia un fuerte énfasis en la construcción y planeación desde lo local que mitiga entonces el riesgo de acción con daño, dimensiona las expectativas y disminuye las conflictividades. Adicionalmente, según estos implementadores la construcción colectiva genera una apropiación diferencial del proyecto y un impulso a la mitigación de conflictos y construcción de paz desde lo propio

“Desde este enfoque nos hemos concentrado en replicar que no, que el Chocó no solo es conflicto armado. Creo que es clave lo que se generó con el podcast de Red Anansi, y es a través de las voces que tienen estos líderes y lideresas, conocen, por ejemplo, para ellos, qué es la paz. La paz inicia desde nuestro interior, desde nuestros hogares. Cuando queremos ayudar a los demás, cuando nos damos cuenta de que hay otras maneras de ayudar a los demás, que hay otras maneras de resolver los conflictos. ”

(Entrevista, Persona Beneficiaria, 2023)

Gráfica 9 | Acciones enfoque sensibilidad al conflicto. Implementadores OSC



Fuente: Extracto del Sistema de Monitoreo Secretaría Técnica, Socio implementador, OSC, 2023. Elaboración: Isegoría

En los proyectos donde las personas beneficiarias son víctimas o corren riesgos, se propende en identificar en todo momento mecanismos de protección y autocuidado, así como acciones que garanticen la confidencialidad y la no revictimización. En cuanto a la confidencialidad, se corrobora con las personas beneficiarias que los proyectos (de ambas ventanas) cuentan con procedimientos éticos para el manejo de la información, en efecto, el 92,4% de las personas

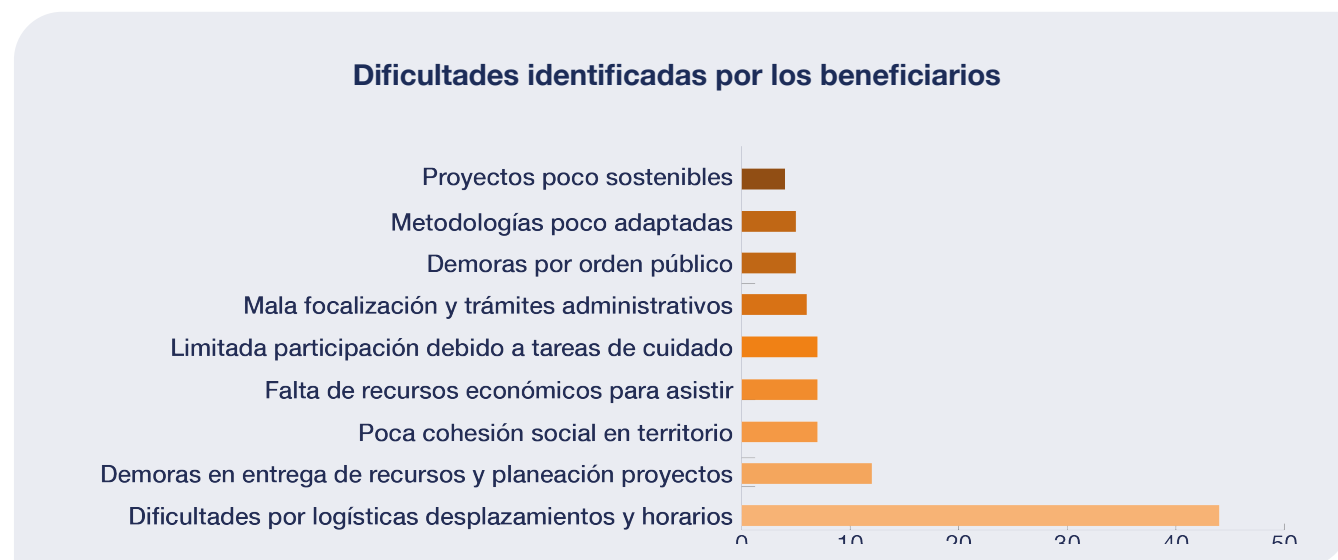
mencionaron que dieron autorización para la toma de información y de registro fotográfico durante las actividades (92,4%). Adicionalmente, además del análisis inicial de contexto que se plantea en los prodocs, con mayor énfasis en los proyectos de protección de defensores, se llevan a cabo actualizaciones constantes del mismo para lograr anticipar acciones y situaciones que pongan en riesgo el proyecto y especialmente los equipos y comunidades. Finalmente

cabe mencionar que 12 del total de los 55 proyectos de OSC, no reportan avances en cuanto a este enfoque.

Por otro lado, de acuerdo con el análisis sistemático de los reportes de acciones relacionadas con este enfoque, se evidencia que en la ventana del SNU hay una mayor preocupación por llevar a cabo lecturas de contexto en el territorio a partir de espacios de concertación y reuniones comunitarias. Lo anterior con el fin de identificar los riesgos éticos en el trabajo con comunidades y organizaciones, con particular énfasis en

comprender las relaciones de poder en el territorio y garantizar mecanismos de participación y de inclusión eficaces. A eso se suma la actualización continua de análisis de contexto y la promoción de mecanismos de comunicación en los territorios adecuados y transparentes, que transmitan confianza y no generen falsas expectativas: “Dependiendo de cómo comuniquemos las cosas, también podemos generar daño a una zona que es de conflicto armado. Si no, también, no podemos generar daño a una zona que es de conflicto armado” (Entrevista, Implementador SNU, 2023).

Gráfica 5 | Dificultades identificadas por los beneficiarios



Fuente: Encuesta personas participantes Fondo Multidonante de Naciones Unidas Para El Sostenimiento De La Paz.  
Elaboración: Isegoría

Existen entonces bondades diferenciales en la comprensión del enfoque en la implementación de los proyectos por parte de los socios implementadores. Desde las OSC se comprende desde la garantía de un abordaje a múltiples voces y sentado en el territorio, mientras que desde el SNU, hay una mayor preocupación por la adaptación de las acciones a los territorios, por la concertación y la mitigación de conflictos entre los actores.

# EL APORTE DEL PEACEBUILDING FUND (PBF) Y LOS PROYECTOS FINANCIADOS EN LA SEGUNDA FASE

En Colombia, en junio del 2017 el país recibió la elegibilidad por parte del Secretario General de las Naciones Unidas, por lo que figura como un país apto para recibir fondos del PBF. (A pesar de que el PBF haya estado activo en Colombia desde el 2014, apoyando las comunicaciones por la paz a través de la campaña “Respira paz”). Desde entonces, el Gobierno de Colombia tuvo la oportunidad de enviar propuestas de proyectos conjuntos por los siguientes 5 años, ya sea para ser implementadas por entidades de las Naciones Unidas o de la sociedad civil, orientados al cumplimiento de compromisos en el marco del Acuerdo de Paz y la terminación del conflicto armado. Por lo tanto, el apoyo a las prioridades nacionales implicó una discusión y una negociación estratégica entre el sistema de Naciones Unidas y las autoridades del país receptor.

**PBF 1. La operación del PBF en Colombia ha significado una inversión de alrededor de 48.6 millones de dólares para 28 proyectos, 12 de los cuales se han canalizado a través del MPTF y los otros 16 han tenido el acompañamiento de la Secretaría Técnica del Fondo.** Pues bien, desde que el PBF comenzó a operar en Colombia como donante, se han invertido hasta la fecha de esta evaluación un total de 48.6 millones de dólares: “de los 28 proyectos, 12 han sido canalizados a través del MPTF y 16 han sido canalizados por fuera del MPTF, pero con el apoyo de la Secretaría Técnica del Fondo. Entonces, en términos de inversiones, los proyectos que se han apoyado representan el 58% del total de los proyectos del PBF” (Entrevista, PBF, NY, 2023). A pesar de representar apenas un poco más de la mitad de los proyectos apoyados, la evidencia cualitativa muestra que estos proyectos son los más grandes del PBF y los que operan a largo plazo, mientras que los proyectos financiados por fuera del MPTF suelen ser más pequeños y reducidos de presupuesto. Esto explica por qué el PBF figura como el cuarto mayor donante del MPTF entre el 2016 y el 2022, con una contribución de USD\$ 29,987,734 (United Nations MPTF [UNMPTF], 2023; Fondo Multidonante, 2022-b)<sup>14</sup>

. Esto fue lo que mencionó al respecto uno de los entrevistados:

*“Hay una mayoría de proyectos que no son canalizados a través del MPTF, sino por esta ventana específica de Género y Juventud que les decíamos, que son proyectos por ahí, más pequeños y donde hay más oportunidades para que organizaciones de sociedad civil y entidades de Naciones Unidas envíen propuestas. Pero los proyectos que financiamos a través del MPTF tienden a ser los más grandes y los que tienen una duración más larga. Entonces hay esa diferencia.”*

(Entrevista, Representante del PBF, 2023)

**PBF 2. La revisión de los proyectos del PBF permite dar cuenta del efecto catalizador e innovador de sus inversiones.** Se destaca al respecto que en la Fase II del Fondo a través del PBF se garantizó el apoyo y fortalecimiento de los procesos de justicia transicional. Lo anterior permitió seguir respondiendo a las prioridades de la implementación del Acuerdo de Paz, aunque no hubiera propuestas presentadas al respecto o no fueran acciones priorizadas por el gobierno de ese momento.

**PBF 3. La financiación a proyectos relacionados con el fortalecimiento de la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición permitió avanzar en la implementación del ámbito temático de Víctimas y Justicia Transicional del Fondo, así como en el área de trabajo de Justicia Transicional del PBF.** Cabe mencionar que a través del PBF a través de la implementación de 3 proyectos específicos ha habido una contribución al fortalecimiento de la CEV y su mandato. Para esta evaluación intermedia se evaluó la segunda Fase del proyecto que tenía como objetivo: Apoyar a la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convi-

vencia y la No Repetición. Este proyecto, contribuyó a la implementación integral del punto 5 del Acuerdo de Paz en su componente de Víctimas, y al apoyar la implementación de iniciativas institucionales y territoriales en áreas relacionadas con la construcción de paz. Dicho de otro modo, el cumplimiento de los objetivos del proyecto resulta pertinente y eficaz en tanto permitió avanzar en la implementación del ámbito temático de Víctimas y Justicia Transicional del Fondo, así como en el área de trabajo de Justicia Transicional del PBF, que se define en el Country Brief del Peacebuilding Fund, como: aquellas acciones que buscan “acelerar el establecimiento y funcionamiento del Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición, y brindar soluciones duraderas a las víctimas” (2021, p. 2).

Además, el proyecto se ajustó bien con los principios del PBF, al ser catalítico y oportuno, llenando vacíos críticos para la consolidación de la paz. Como lo describe el Prodoc del proyecto (2019, p. 3), el apoyo del Fondo a la Comisión de la Verdad es aún más relevante cuando se tiene en cuenta el reto financiero al que se enfrentó esta Comisión (pues la asignación de recursos realizada por el Gobierno Nacional en el 2019 generó un déficit fiscal de casi el 40% de los recursos solicitados, aproximadamente unos \$62.544 millones de pesos), así como a los retos de temporalidad y volumen de su mandato.

**PBF4. Se evidencia la complementariedad de acciones entre el Fondo Multidonante y el PBF en Colombia evitando duplicidades y haciendo un uso más eficiente de los recursos.** En primer término, el PBF ocupa un asiento en el Comité Directivo y el Comité Técnico del Fondo Multidonante. En segundo término, actúa como lo que se denomina feeder Fund, esto es, un fondo que alimenta a otro fondo. Desde un punto de vista práctico, esto significa que no hay un estándar administrativo firmado con el PBF, como sí lo hay con cada uno de los países donantes del Fondo Multidonante. Pero, en términos operativos y programáticos, esta modalidad resulta ser muy útil porque “asegura mucho más la coordinación, que no haya duplicación de funciones y que no debe haber un mecanismo [de desembolso] totalmente separado para el PBF, cuyo

foco de speed building hace que tenga sentido utilizar los mismos mecanismos que se utilizan para el MPTF” (Entrevista, Oficina del MPTF-AA, 2023).

**PBF 5. Los proyectos del PBF en Colombia son innovadores y de una muy alta calidad técnica.** De acuerdo con la revisión de criterios de coherencia interna de los proyectos (objetivos, teoría de cambio, indicadores y metas) se evidencia que los productos diseñados desde Colombia que recibe el PBF como donante son robustos y tienen una calidad técnica alta, destacándose por encima de otros de la región. Se trata de productos estructurados a partir de teorías del cambio, el grado en el que se someten a escrutinio los supuestos detrás de la lógica de intervención del proyecto y la calidad de los marcos de resultados estratégicos.

En cuanto a la innovación, se destaca por ejemplo que para la convocatoria de Blended Finance el MPTF en Colombia presentó un proyecto innovador mediante el cual logró mostrar de qué manera incluir al sector privado para que participe en proyectos relacionados con la construcción de paz:

*“Cuando se conceptualizó la convocatoria de Blended Finance no se entendía muy bien cómo lograr la participación del sector privado, y Colombia logró venir y posicionar un proyecto que, además, lo volvieron exitoso al implementarlo y que se ha vuelto ejemplo para iniciativas de Blended Finance y de innovate finance para diferentes países del mundo”*

(Entrevista, Representante del PBF, 2023)

**PBF 6. Para el PBF, el MPTF representa un potencial espacio de aprendizaje para mejorar la implementación de futuros proyectos y formular inversiones más pertinentes y robustas.** En consonancia con el Plan Estratégico del PBF (2020), que resalta que se requieren ciclos de retroalimentación más rápidos que permitan tanto una programación adaptable como la aplicación de

<sup>14</sup> Seguimiento de Noruega, con USD\$ 56,984,988, el Reino Unido, con USD\$ 41,001,116, y Alemania, con USD\$ 38,587,281

lecciones aprendidas, los funcionarios del PBF reconocen que el MPTF representa una oportunidad clave de aprendizaje; para recoger la experiencia que ha dejado la implementación de proyectos y construir inversiones programáticas más pertinentes y robustas. Esto implica aplicar bucles de retroalimentación automáticos que faciliten un aprendizaje tangible, pero también un enfoque activo en temas interagenciales y de complementariedad, a través de la oferta de seminarios, webinars, talleres, entre otras cosas.

**PBF 7. La financiación del proyecto “Transformación territorial para el ejercicio libre y seguro de los liderazgos, la defensa de los derechos humanos y los procesos de reincorporación” contribuyó, a partir de una apuesta innovadora, a mejorar las condiciones para el ejercicio de los liderazgos sociales y la defensa de los DD.HH, complementado con el fortalecimiento a las instituciones encargadas de su protección.** Este proyecto buscaba transformar territorialmente las regiones del Catatumbo, Chocó y Pacífico Nariñense, a través de la construcción de escenarios habilitantes para el diálogo social, la identificación y mitigación de riesgos; la veeduría, afectación de organizaciones criminales y sus rentas; y la generación de oportunidades de economías lícitas para los líderes y defensores de DD.HH. Al igual que en el caso anterior, este también es un proyecto que se alinea con el marco de prioridades establecidas entre el Fondo Multidonante y el Gobierno Colombiano para acompañar el proceso de implementación del Acuerdo de Paz, pues el proyecto no sólo busca mejorar las condiciones para el ejercicio de los liderazgos sociales y la defensa de los DD.HH, sino también de fortalecer a las instituciones encargadas de su protección, de propiciar el diálogo social y de apoyar la constitución de medios de vida sostenible que respalden las labores de liderazgo social, la reincorporación y la reintegración social. Aún más, el proyecto de “Transformación territorial” implementado entre el PNUD y UNODC, respondió a la reforma del Sistema de Naciones Unidas reflejada en el Plan Estratégico del PBF para el período 2020-2024, en tanto buscó brindar soluciones innovadoras e interagenciales al problema de seguridad de líderes sociales:

*“ Trabajar temas de fortalecimiento institucional en clave de protección usualmente, estaba orientado a fortalecer la unidad nacional de protección, articular una mayor respuesta desde una perspectiva policial o militar, o fortalecer entidades en lo local con gente que propiciara espacios de diálogo social, de mediación y demás. Eso es lo ortodoxo, pero nunca se había mezclado a dos agencias para tratar temas de emprendimiento social con prevención, con protección, con investigación, que conceptualmente son los pilares de este tema de garantía de seguridad. Entonces lo que hicimos fue juntar la teoría con la práctica y la demanda con la oferta para poder plantear un proyecto así ”*

(Entrevista, grupal, Agencia del SNU, 2023).

# ACOGIDA DE LAS RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN DE LA PRIMERA FASE

En esta sección se presenta el estado de incorporación de las recomendaciones producidas en el marco de la evaluación externa de la primera fase de implementación del Fondo, realizada por la Fundación Ideas para la Paz y cuyo informe tiene fecha de publicación en marzo de 2022. En este informe se presentan un total de 42 recomendaciones, referidas como oportunidades de mejora frente al Fondo y los proyectos, y recomendaciones a actores específicos del Fondo (Comité Directivo, Comité Técnico, Secretaría Técnica y Agente de Gestión). (Para mayor detalle ver anexo 6)

Para analizar el estado de incorporación de las recomendaciones en la segunda fase de operación del Fondo, se sistematizaron en una matriz y se generó una valoración binaria (acogida/no acogida) para cada una de las recomendaciones y se incluyó una columna que indica el tema general al cual hace referencia. El criterio de valoración se sustenta en los hallazgos de la evaluación de la segunda fase expuestos en este documento. De esta manera se identificó que, del total de 42 recomendaciones de la evaluación de la primera fase, 28 de ellas (que corresponden al 67% del total de recomendaciones) fueron efectivamente acogidas en el diseño e implementación de la segunda fase del Fondo.

Las recomendaciones relacionadas con oportunidades de mejora de los proyectos y para el Agente de Gestión fueron acogidas en su totalidad en la segunda fase del Fondo. Por su parte, las recomendaciones frente al Fondo y demás actores de gobernanza del Fondo (Comité Directivo, Comité Técnico y Secretaría Técnica) no fueron acogidas en su totalidad. A continuación, se relacionan de manera resumida las recomendaciones acogidas y no acogidas de la evaluación de la fase 1, establecidas específicamente para el Fondo, los proyectos y los actores de gobernanza del Fondo.

### Recomendaciones Fondo

Se acogieron 5 recomendaciones relacionadas con fortalecer el sistema de monitoreo del Fondo a partir del acompañamiento para un mejor manejo de las herramientas por parte de los implementadores, establecer proyectos prioritarios

para la fase de evaluación, y frente a considerar los riesgos frente a la toma de decisiones de priorización de proyectos en el marco del modelo de gobernanza del Fondo. La recomendación que se relaciona con el desarrollo de espacios de intercambios de experiencias y lecciones aprendidas de los proyectos fue acogida parcialmente. Esto se evidencia en las entrevistas de los socios que recomiendan contar con estos espacios.

### Recomendaciones Proyectos

Se acogieron las 7 recomendaciones relacionadas con oportunidades de mejora frente a la inclusión de enfoques de género y de sostenibilidad ambiental, un mayor acompañamiento técnico desde el Fondo a los implementadores de la sociedad civil, fortalecer la implementación interagencial, y la incorporación de los proyectos formulados con estrategias de sostenibilidad con actividades de salida claras y verificables.

### Recomendaciones Comité Directivo

Se acogieron 5 recomendaciones relacionadas con fortalecer la articulación programática con el Gobierno Nacional, fortalecer la sostenibilidad de los proyectos a través de contrapartidas del Gobierno Nacional y apalancamiento de recursos con otros actores, fortalecer la ventana de sociedad civil en la implementación de proyectos, y la inclusión del enfoque de género que trascienda las acciones afirmativas de participación. Las 2 recomendaciones que no fueron totalmente desarrolladas refieren al desarrollo de proyectos de fortalecimiento de capacidades institucionales de las alcaldías y gobernaciones, y generar lineamientos de articulación con gobierno nacional y territoriales para la formulación de los proyectos.

### Recomendaciones Comité Técnico

Se acogieron 5 recomendaciones relacionadas con fortalecer el análisis de contexto, la inclusión de enfoques diferenciales y estrategias de sostenibilidad en la formulación de los proyectos, y optimizar los procesos de implementación de proyectos de modo interagencial frente a roles y alcances de cada actor. En cuanto a la recomendación de inclusión del enfoque de sos-

tenibilidad ambiental para la formulación de los proyectos y criterios de evaluación interna de los proyectos se avanzó en la contratación de una consultoría que llevó a cabo un diagnóstico de la incorporación de este enfoque en los proyectos y diseñó materiales de divulgación para el fortalecimiento de este enfoque en los proyectos. Las 3 recomendaciones que no fueron totalmente desarrolladas se refieren a la articulación de los proyectos a las políticas de las entidades territoriales en las que se desarrollan y esto debido a las dificultades encontradas por los socios implementadores de articularse de manera eficiente con la institucionalidad en los territorios.

### Recomendaciones Secretaría Técnica

Se acogieron 5 recomendaciones relacionadas con fortalecer las estrategias de monitoreo frente al enfoque de género, la generación de reportes y esquemas de retroalimentación a los implementadores, promover en los proyectos la participación de instancias del Acuerdo de Paz, y fortalecer la sostenibilidad de los proyectos mediante estrategias de salida y de articulación con actores estratégicos. Las recomendaciones a fortalecer refieren a definir estrategias de monitoreo relacionadas con el nivel de involucramiento del gobierno nacional, sistema de variables que profundicen el análisis de los enfoques diferenciales, y mecanismos de medición de resultados de corto, mediano y largo plazo.

### Recomendaciones Agente de Gestión

Para este actor se incluyó una recomendación, la cual fue acogida, relacionada con fomentar el desarrollo de capacidades de gestión de las organizaciones de la sociedad civil beneficiarias desde los proyectos



# RECOMENDACIONES

## GENERALES

### Comité directivo

Dar continuidad a la estrategia de alineación con el PMI y al nuevo gobierno para la implementación del Acuerdo final y la nueva visión sobre la construcción de Paz con otros actores armados. La alineación al PMI y el modelo de gobernanza del Fondo que se aplicaron en la Fase II, han sido factores clave para equilibrar las visiones y líneas de acción de los diferentes actores, por lo que facilitarán enfocar las acciones del Fondo en el marco de la paz total.

Priorizar la realización de proyectos dirigidos a fortalecer la capacidad institucional local y la alineación de las iniciativas con los planes de desarrollo municipales y departamentales. Para eso, crear incentivos para la formulación y selección de proyectos encaminados al fortalecimiento institucional y de carácter intersectorial que fomenten la coordinación interinstitucional y la coordinación Nación-Territorio. Se recomienda que estos proyectos se lleven a cabo desde la ventana del SNU por la trayectoria y la experiencia de las agencias en este campo.

Mantener la estructura de gobernanza del Fondo y los procesos internos de coordinación y toma de decisiones para contar con vocerías unificadas de los donantes, el Gobierno y las Agencias del SNU. La estructura de gobernanza del Fondo en los niveles de coordinación y funcionamiento, diseño y administración y ejecución se ha conjugado con una flexibilidad del Fondo como instrumento que ha permitido incorporar y armonizar diferentes visiones, así como mantener una misma estructura en los cambios de fase.

Fortalecer y ampliar los recursos asignados a la Ventana de la Sociedad civil y la capacidad de acompañamiento y asistencia técnica del Agente de Gestión y la Secretaría Técnica en todo el ciclo de proyecto. Las OSC construyen proyectos que responden a las necesidades urgentes en los territorios, son proyectos con un alcance reducido con más amplios procesos de participación de las personas desde la fase de diseño. Se recomienda ampliar los recursos asignados a esta ventana.

Plazo

Hallazgos relacionados

Corto

PF1 PF2 PF3 SP1  
SF1 KF5 KF6

Corto

SP5 SP6 KF8

Permanente

PF3 SF1

Corto

EF5 EP4 PF5

Fomentar la inclusión de contrapartidas y el apalancamiento de recursos como parte de la estrategia de salida y sostenimiento de los proyectos catalizados desarrollados por el Fondo. Las contrapartidas estatales y el apalancamiento de recursos dentro de los proyectos constituyen un mecanismo de apropiación estatal que puede llevar a una estrategia de salida, en tanto se garanticen los recursos y el diseño institucional y de política para futuras vigencias. Así, la estrategia de salida logra un cierre presupuestal adecuado, dejando capacidad instalada y asegurando el acompañamiento logístico y técnico para una futura fase, acompañado de un plan de inversiones.



Mantener la posibilidad de contar con mecanismos especiales de financiación y mecanismos rápidos de financiación ya que permitan cubrir temas estratégicos en el marco de la apuesta de Paz del nuevo Gobierno. El Fondo cuenta con herramientas para agilizar los procesos de financiación se recomienda hacer uso de estas herramientas.



### Comité técnico

Fomentar la articulación de los proyectos salientes y las nuevas iniciativas con los procesos de planeación de las entidades territoriales, en particular en la coyuntura de cambio de gobiernos territoriales en 2024, de esta forma, lograr cofinanciación y apropiación gubernamental. Se ha encontrado que el fortalecimiento de capacidades ha sido más evidente en las OSC que en las instituciones gubernamentales locales, por lo que esta recomendación podría optimizar la articulación con la institucionalidad, sorteando problemas identificados como la voluntad y el interés político y la rotación de personal o cambios de administración. En la medida en que exista coherencia entre las iniciativas del Fondo y los instrumentos de planeación locales, se puede asegurar la participación e incidencia institucional.



Crear incentivos para la participación e involucramiento de actores locales de OSC y entidades territoriales para que den aportes al diagnóstico y se vuelvan socios estratégicos desde la concertación previa, el diseño y presentación de los proyectos en ambas ventanas. La evaluación de la Fase II arroja que el conocimiento previo del contexto, la identificación adecuada de la problemática a tratar y un diagnósti-



co riguroso con información actualizada y pertinente a dicha problemática favorece la formulación y aprobación de proyectos que generan impacto. Involucrar a los diferentes actores locales desde esta fase genera mayor apropiación e incidencia en los proyectos, y puede contribuir a recuperar la confianza institucional, necesaria para garantizar la transferencia de los logros y procesos del Fondo a la institucionalidad y la sociedad civil.

Optimizar los tiempos de respuesta en los tiempos de ajuste y respuesta a las observaciones del Comité Técnico. Se recomienda contar con una tabla de tiempos máximos establecidos para la formulación y aprobación de proyectos en donde se detalle el paso a paso del proceso incluidas las acciones administrativas necesarias de todas las partes (con tiempos establecidos por cada paso). Esto va en el manual de operaciones. Se recomienda que estos tiempos queden estipulados en el manual de la fase 3. Se destaca que una lección aprendida de la Fase II es que los proyectos pueden perder vigencia muy rápidamente debido a que los contextos son cambiantes.



Alargar tiempos de implementación de los proyectos en la ventana de OSC y promover que los proyectos de ventana de SNU sean de mediano plazo.



### Secretaría técnica

Fortalecer técnicamente a los formuladores de las dos ventanas en la definición del número de beneficiarios, el cronograma y el análisis de costos y riesgos en la fase de formulación para los proyectos a desarrollar en territorios rurales de difícil acceso. Se evidencian dificultades en la planeación y estimación de personas beneficiarias y estimaciones de costos alejadas de la realidad. Hacer énfasis en estos puntos a la hora de la formulación de proyectos. Evidenciar y hacer presente a los implementadores que un aumento despropositado de beneficiarios en relación con lo planeado no es bien evaluado por los donantes ya que evidencia desconocimiento del contexto y poca planeación.



Construir una base unificada de usuarios/participantes de los proyectos para contar bases de datos y registros administrativos que pueden permitir revisar procesos de focalización y hacer un mejor monito-

reo y evaluación de los impactos en los beneficiarios. Contar con el universo de beneficiarios permitiría llevar a cabo una evaluación de resultado e impacto por ventana y ámbito con representatividad estadística en la FASE III. Para eso es necesario que los socios migren al sistema COVO y digitalicen los listados de participantes en esa plataforma. Se resalta la posibilidad de trabajar con COVO ya que las agencias del SNU ya utilizan esta plataforma y es conocida por la mayoría de los implementadores. Este mecanismo fortalecerá también los procesos de transparencia del Fondo.

Incluir otro tipo de evidencias cualitativas en los reportes que puedan comunicar asertivamente los logros de las acciones de los proyectos relativos a los enfoques diferenciales que los indicadores del marco de resultados no logran cubrir.

### AG. (PNUD) y Secretaría Técnica

Establecer un instrumento único de reporte de informes para unificar y sincronizar las solicitudes de información de la Secretaría Técnica y el AG. Es necesario identificar un mecanismo de unificación de los reportes o de no duplicación ya que se evidencia un desgaste de los implementadores en relación con esto.

Fortalecer el acompañamiento técnico a las OSC que implementan los proyectos. Lo anterior a través de acciones encaminadas a generar capacidad instalada en manejo financiero, gerencia de proyecto, diseño y formulación de proyectos, monitoreo y evaluación, etc.

### Agencias SNU

Fortalecer mecanismos de rendición de cuentas en el que participen las agencias, contrapartes de gobierno y organizaciones de la sociedad civil para monitorear entre los diferentes actores los avances, los logros y los retos de la implementación de proyectos hasta el momento y poder formular medidas correctivas de manera colectiva. Para mayor apropiación de los proyectos por parte de las comunidades, organizaciones e instituciones del orden territorial y nacional es importante incluir en los procesos mecanismos de rendición de cuentas y transparencia.

Corto

EF6

Corto

PF3

SF1

Mediano

SP4

SP7

Corto

SP8

Mediano

EP2

KP5

KF8

Seguir fortaleciendo los mecanismos de trabajo interagencial reconociendo el valor agregado de las agencias y el mandato de cada una. Gracias al Fondo como instrumento las agencias del SNU en Colombia han logrado dar cumplimiento a uno de los hitos de la reforma del sistema de fortalecer el trabajo interagencial. En esta segunda Fase se evidenciaron buenas prácticas y lecciones aprendidas al respecto. Se destaca la necesidad de mejorar los mecanismos de coordinación interagencial a nivel territorial, de explotar más los valores agregados derivados de los mandatos de las agencias para robustecer las acciones en territorio encaminadas a poblaciones específicas, de generar apuestas para intervenciones integrales que implica no generar reparticiones territoriales para la implementación de los proyectos lo cual diluye los aportes que cada agencia en los territorios.

Fortalecer los mecanismos de concertación y socialización de los proyectos en los territorios. En la evaluación se identificó que cuando la socialización y concertación de las actividades de los proyectos es débil suelen generarse falsas expectativas de las personas participantes, poca apropiación de los proyectos y a mediano plazo poca sostenibilidad de los mismos. Se recomienda entonces en la fase de diseño y planeación de los proyectos involucrar las poblaciones beneficiarias y generar mecanismos claros de concertación de las actividades (para mayor eficiencia en principio se pueden hacer consultas con autoridades étnicas, líderes y lideresas).

Fortalecer la fase de planeación del proyecto que permita estimar costos reales de las actividades y posibles dificultades logísticas. En la revisión de los reportes de implementadores se identificaron dificultades logísticas asociadas a costeos estimados y poco conocimiento de los territorios. Se recomienda entonces llevar a cabo indagaciones in situ que den cuenta del contexto y garanticen mayor eficiencia en la fase de implementación (investigar acerca del clima y retos ligados al medio ambiente, identificar y mapear proveedores locales, identificar vías de acceso y costos de transporte, así mismo identificar sistemas eficientes para transacciones financieras).

Continuar aplicando los Acuerdos de Subvención de Bajo valor y otros mecanismos de grants y brindar un acompañamiento técnico y administrativo que trate a las OSC como socios implementadores y no

Corto

EP2

EP3

Corto

KP2

Corto

EP6

Corto

KF8

EP3

como operadores. Estos procesos fortalecen las organizaciones en los territorios tanto administrativamente como técnicamente.

## ENFOQUES TRANSVERSALES

### Género

#### Secretaría Técnica

Para seguir fortaleciendo la incorporación de este enfoque en los proyectos del Fondo se recomienda realizar un concurso de buenas prácticas en la implementación del enfoque de género para OSC (especialmente de base comunitaria o territorial) que participen en los proyectos: las OSC que participan recibirán un recurso adicional para fortalecer una experiencia significativa de los proyectos en clave de género. Para la participación en el concurso deberán justificar y dar cuenta de cómo dicha práctica transforma las relaciones de género en territorio. Se recomienda también ofrecer cursos virtuales para el fortalecimiento de este enfoque a través de convenios con plataformas educativas que ya existen.

Corto

G8

#### Comité técnico y Secretaría Técnica

Lograr la incorporación del marcador de género desarrollados por la Secretaría Técnica dentro del sistema de información de monitoreo de proyectos. En enero de 2022 se aprobó el nuevo marcador y metodología de seguimiento, se recomienda realizar ajuste en plataforma, capacitación a implementadores y monitoreo de acciones en lógica con la nueva metodología.

Corto

G1

### SNU y OSC

Seguir fortaleciendo las apuestas a partir de un enfoque interseccional que garantice la participación en los proyectos de las mujeres en sus diversidades. Las mujeres y en general las comunidades valoran y ven necesario contar con acciones afirmativas que garan-

ticen la participación de poblaciones diferenciales. Se recomienda extender estas estrategias a poblaciones diversas y que dichas acciones se construyan con las mujeres y poblaciones de los territorios.

### Comité Directivo y Comité Técnico

Seguir fortaleciendo las OSC de mujeres y la incidencia política de estas organizaciones en los territorios. Para lo anterior es necesario seguir impulsando la participación del OSC de mujeres en la implementación de proyectos, el fortalecimiento de metodologías y herramientas de trabajo para fortalecer el liderazgo femenino en los espacios colectivos.

Corto

G2

G4

G5

Mediano

### Étnico

#### Comité Directivo

Priorizar el enfoque étnico a nivel estratégico y programático y asignar un presupuesto específico en cada proyecto a su transversalización en las acciones en las que sea pertinente incluirlo. De esta manera se puede optimizar la implementación el capítulo étnico del Acuerdo de Paz y fortalecer la institucionalidad en el seguimiento de su implementación.

Mediano

E1

#### Secretaría Técnica y AG

Para seguir fortaleciendo la participación de organizaciones étnicas en la ventana de OSC es necesario buscar mecanismos para visibilizar y promocionar más la participación de OSC de base étnica en las convocatorias de OSC. Es necesario identificar canales locales para la divulgación de las convocatorias y se recomienda flexibilizar los procedimientos y criterios de selección de las OSC de base comunitaria.

Corto

E3

Encontrar mecanismos para garantizar el acompañamiento técnico a los proyectos implementados por OSC de base que garanticen el fortalecimiento de capacidades administrativas y la incorporación efectiva de los enfoques

Mediano

E5

Incluir indicadores del capítulo étnico del PMI en el marco de resultados del Fondo para la 3 Fase.

Corto

E1

## Ambiental

### Comité Directivo

Fortalecer los espacios de articulación con otros Fondos ambientales existentes en Colombia. En el país existen fondos que gestionan recursos para fortalecer la sostenibilidad ambiental y la construcción de paz, se recomienda generar mecanismos de coordinación con estos fondos que tienen asiento en el comité del fondo.

Mediano

A1 A2

### Secretaría Técnica

Seguir fortaleciendo la transversalización del enfoque ambiental en los proyectos. Se recomienda la construcción (ya se cuentan con algunos materiales) y divulgación de lineamientos que fortalezcan la incorporación del enfoque ambiental en los proyectos de la fase 3 del Fondo no desde un enfoque de riesgo sino de impactos relacionados a la sostenibilidad ambiental de los proyectos. Lo anterior implica un cambio en los formatos y una mayor divulgación de los materiales desarrollados hasta el momento.

Mediano

A6

### Comité Técnico

Fortalecer y visibilizar las afectaciones que el conflicto ha causado en el medio ambiente a partir de la investigación de las comunidades. Las personas participantes pertenecientes a grupos étnicos identifican debilidades en la comprensión del territorio de las instituciones, ya que en sus acciones no abordan de manera integral la relación entre las personas, la cultura y el territorio. Se recomienda entonces impulsar procesos de reparación colectiva, sanación y construcción de memoria que incluyan el territorio y la visión del mismo que tienen las comunidades.

Mediano

A4 A5

### SNU y OSC

Fortalecer las acciones de los proyectos en clave de sostenibilidad ambiental no solamente enfocadas en la mitigación de posibles impactos negativos al medio ambiente sino también en los aportes positivos en este campo. En la evaluación se evidenció que por

Corto

A2

parte de los implementadores persiste una visión de enfoque de riesgo en la comprensión del enfoque de sostenibilidad ambiental. Mientras que se evidenció la necesidad y el interés de las comunidades de transitar hacia la identificación de acciones que impulsen y aporten de manera positiva a la sostenibilidad ambiental en los territorios.

## Sensibilidad al Conflicto

### Comité Técnico y Secretaría Técnica

Construir un lineamiento técnico para la incorporación del enfoque de sensibilidad al conflicto en los proyectos de ambas ventanas. Es necesario contar con una definición del enfoque de sensibilidad al conflicto por parte del Fondo que estandarice la comprensión de este enfoque. La definición debe estar acompañada de recomendaciones y acciones puntuales (buenas prácticas) que los proyectos deben incorporar y que se puedan monitorear a través de indicadores. Se recomienda diseñar materiales divulgativos para la incorporación de este enfoque.

Corto

C1 C2

Sistematizar los avances en la operacionalización del enfoque de sensibilidad al conflicto para la identificación de buenas prácticas que se puedan compartir con los socios implementadores. Para la construcción de un decálogo de buenas prácticas e indicadores que midan la implementación de este enfoque, se recomienda llevar a cabo un proceso de gestión del conocimiento que permita sistematizar la operacionalización de este enfoque en los proyectos y a su vez identificar acciones e indicadores para su medición.

Mediano

C3 C4

# BIBLIOGRAFÍA

- Bernal R & Peña X. (2011). Guía práctica para la evaluación de impacto. Bogotá: Universidad de los Andes. Facultad de Economía.
- Fondo Multidonante de Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz (2018). Términos de Referencia Fase II.
- Fondo Multidonante de Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz (2022-A). Términos de referencia de la Consultoría para realizar la evaluación de medio término de la segunda fase del Fondo Multidonante de Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz.
- Fondo Multidonante de Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz (2022-B). Informe Anual 2022. Recuperado de: [https://mptf.undp.org/sites/default/files/documents/2023-06/2022\\_informe\\_anual.pdf](https://mptf.undp.org/sites/default/files/documents/2023-06/2022_informe_anual.pdf)
- Gibb, A. (1997). Focus group. Social Research Update, 5(2), 1-8. Obtenido de <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU19.html>
- Graham, A., Powell, M., Taylor, N., Anderson, D., & Fitzgerald, R. (2013). Investigación Ética con niños- Ethical Research Involving Children. Florencia, Italia: Centro de investigaciones UNICEF.
- OECD (2012), Evaluating Peacebuilding Activities in Settings of Conflict and Fragility: Improving Learning for Results, DAC Guidelines and References Series, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264106802-en>
- Peacebuilding Fund (2021). Country Brief, Colombia 2021. Recuperado de: [https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/country\\_brief\\_colombia\\_2021nov09.pdf](https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/country_brief_colombia_2021nov09.pdf)
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Universidad de Antioquia (primera edición en español)
- UNDP (2021) Evaluation Guidelines, Independent Evaluation Office of UNDP, New York, June 2021.
- UNEG - United Nations Evaluation Group (2018). Guidance on Evaluating Institutional Gender Mainstreaming. New York: UNEG.
- UNICEF-Adapted UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference. Evaluation Office UNICEF, New York, 2017.
- UNMPTF- United Nations (2023). Trust Fund for Sustaining Peace in Colombia. Recuperado de: <https://mptf.undp.org/fund/4co00>
- UNPBF-S - United Nations PeaceBuilding (2020). Secretary General's PeaceBuilding Fund 2020-2024 Strategy. [https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/pbf\\_strategy\\_2020-2024\\_final.pdf](https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/pbf_strategy_2020-2024_final.pdf)
- UN Women (2015) How to manage gender-responsive Evaluation. Evaluation handbook
- Quinn Patton, M. (2015). Qualitative research and evaluation methods. Los Ángeles: SAGE Publication

# ANEXOS

- Anexo 1. Matriz de investigación
- Anexo 2. Instrumentos cualitativos
- Anexo 3. Encuesta Personas beneficiarias
- Anexo 4. Listado personas entrevistadas. Nacional Territorial
- Anexo 5. Proyectos Revisión
- Anexo 6. Acogida de las recomendaciones de la evaluación de la primera fase del Fondo
- Anexo 7. Ejecución financiera- Técnica
- Anexo 8. Objetivos y Resultados por ámbito
- Anexo 9. Criterios de la evaluación
- Anexo 10. Resumen Ejecutivo

