

Informe Final de Evaluación del Proyecto “Gobernanza y desarrollo local en el Sur de Bolívar, Colombia”



Las opiniones y conclusiones de este informe son responsabilidad de la Fundación Enlaza y no necesariamente reflejan las opiniones de Movimiento por la Paz (MPDL) Asamblea de Cooperación por la Paz (APCC), Fundación Hogar Juvenil (FHJ) o Fundación Forjando Futuros (FFF)

I. Introducción

1. El proyecto a evaluar

“Gobernanza y desarrollo local en el Sur de Bolívar, Colombia”, es un proyecto diseñado por el Movimiento por la Paz (MPDL) implementado junto con la ONGD APCC, en asociación con las dos organizaciones colombianas: Fundación Hogar Juvenil (FHJ) y Fundación Forjando Futuros (FFF) y financiado por la Generalitat Valenciana.

El objetivo general con el que se formuló fue “Contribuir a la gobernanza, la participación Local y la defensa de los Derechos Humanos en el Sur de Bolívar, Colombia” y su objetivo específico “Promover las bases de una gobernanza democrática e integradora que impulse un desarrollo sostenible con enfoque territorial en los municipios de Arenal, Morales, Santa Rosa del Sur, Simití y San Pablo.

El proyecto está estructurado en tres componentes de acuerdo a un diagnóstico de las necesidades realizado mediante un estudio de línea base: Un primer componente de incidencia y participación política, un segundo de desarrollo económico y proyectos productivos y un tercero de formalización de tierras. Para cada uno de estos componentes se definieron los siguientes resultados esperados de la intervención:

Resultado 1: Fortalecida la capacidad de participación e incidencia de la sociedad civil en los espacios públicos de decisión y veeduría social para el impulso del desarrollo local y la construcción de paz.

Resultado 2: Impulsadas alianzas público-privadas para el desarrollo de un tejido económico y productivo de base asociativa, liderado principalmente por jóvenes, sostenible y adaptado al contexto.

Resultado 3: Respaldados procesos de formalización y restitución de tierras de la población juvenil y sus familias en los municipios priorizados.

Para cada objetivo se definieron también resultados intermedios y finales con sus respectivos indicadores objetivamente verificables y una serie de acciones que se resumieron en la Matriz de Marco Lógico del proyecto (en anexo).

2. Contexto de la intervención

La intervención a evaluar se desarrolló del 16 de mayo de 2022 al 15 de febrero de 2024. Fueron 21 meses en total, tras una ampliación de tres meses con respecto a la propuesta original debido a retrasos producto de problemas de seguridad. En efecto, la región del sur de Bolívar, donde se realizó el proyecto, ha sido (y sigue siendo) particularmente golpeada por el conflicto armado.

El Sur de Bolívar un “Teatro de guerra”



La región conformada por los municipios de Arenal, Morales, Santa Rosa del Sur, Simití y San Pablo ha estado marcada por el conflicto armado y por difíciles condiciones socio-económicas. Más del 80 por ciento de su población es víctima de las acciones de diferentes actores armados legales e ilegales como paramilitares, la guerrilla del ELN, y más recientemente, de grupos emergentes relacionados con el narcotráfico.

Tras el confinamiento y los efectos económicos de la pandemia, los jóvenes de la región participaron de las fuertes movilizaciones sociales de protesta, en algunas ocasiones violentamente reprimidas.

En este clima se llevaron a cabo elecciones en 2022 que llevaron por primera vez en la historia del país a la elección presidencial de un candidato de la izquierda que había sido guerrillero y luego desmovilizado en un proceso de paz.

Durante el periodo de implementación, el nuevo gobierno, decidió iniciar conversaciones de paz con el grupo guerrillero ELN y otras organizaciones armadas ilegales que operan en este territorio dentro de una política denominada “Paz Total” al mismo tiempo se llevaron a cabo las elecciones locales de 2023. La combinación de ambos hechos ha llevado a que el ELN y otros grupos que quisieran beneficiarse también de la oferta de una negociación, quieran mostrar su presencia reforzada en la región con intimidaciones, paros armados y acciones violentas, al tiempo que candidatos de todos los partidos intentan beneficiarse de la polarización política reinante.

La intervención y la evaluación se dieron pues en un contexto particularmente difícil para fortalecer liderazgos sociales, fomentar las veedurías ciudadanas, llegar con asistencia técnica a proyectos en las áreas rurales más alejadas de los cascos urbanos de los municipios y formalizar la tenencia de la tierra, como pretende el proyecto.

De hecho, dos días antes de la semana de trabajo de campo para esta evaluación un líder de Santa Rosa acababa de ser asesinado y Enlaza considera que este hecho afectó el ánimo y percepciones de los participantes del proyecto, lo que puede explicar algunos testimonios desesperanzadores o pesimistas.

A pesar de la difícil situación de orden público y los estragos de un conflicto que menguó tras el Acuerdo de Paz con la Guerrilla de las FARC en 2016, pero que se ha recrudecido desde la pandemia, el Sur de Bolívar también tiene una larga historia de activismo comunitario, lucha por la tierra, defensa de los derechos humanos y construcción de paz por parte de colectivos de la sociedad civil y potenciados por los procesos de paz con paramilitares y con la guerrilla de las FARC

La acción de MPDL, presente en la región desde 1997, se ha centrado en el fortalecimiento de estos grupos por la vía de la participación ciudadana, el emprendimiento productivo y la asociatividad. Ha centrado su accionar en mujeres, víctimas del conflicto armado, jóvenes, lideresas y líderes sociales y otros colectivos en condiciones de vulnerabilidad. Entre 2008 y 2015 MPDL trabajó con recursos de la AECID en un proyecto llamado “Protección, Restablecimiento y Reparación de la población víctima del conflicto en los Montes de María”, específicamente dirigido a la protección de DDHH de las víctimas y la construcción de paz en Bolívar. Este trabajo se amplió luego a 22 municipios de los departamentos de Bolívar y Atlántico en alianza con la FHJ en el marco del programa Nuevos Territorios de Paz (NTP): Promodique, con fondos de la Unión Europea.

FHJ llevaba 48 años en Cartagena, Bolívar y en otros departamentos de Colombia. Pero es desde 2018, que llegó al Sur de Bolívar a replicar la estrategia de trabajo implementada con MPDL, en el Programa Promodique, que articula el fortalecimiento de la participación ciudadana con el desarrollo económico de proyectos productivos. Ese primer proyecto llamado “Jóvenes rurales”, es el antecedente del proyecto que aquí se evalúa.

Asamblea de Cooperación por la Paz (ACPP), y su contraparte en Colombia Fundación Forjando Futuros (FFF), en cambio, llega con este proyecto a trabajar por primera vez en la región, liderando una temática necesaria e importante para la región, pero poco abordada: el acceso y regularización de la tierra.

3. La Evaluación

a. Objetivos de la evaluación

El principal objetivo de esta evaluación final es obtener conclusiones y recomendaciones sobre la formulación del proyecto, la metodología de trabajo utilizada, los resultados alcanzados (alcance e impacto), la sostenibilidad de las acciones, la participación de los agentes implicados en todas las fases del Proyecto, así como la incorporación de los enfoques transversales privilegiados en este proyecto.

De acuerdo a lo convenido con las organizaciones implementadoras, los objetivos específicos perseguidos con la evaluación, que incorporan un enfoque diferencial de género y etnia, son:

- Evaluar la **pertinencia** del Proyecto, analizando si responde a las necesidades observadas en su formulación y en el momento de la evaluación y en qué medida el Proyecto se ha adaptado a la evolución del contexto.
- Evaluar el alcance de **resultados** y de objetivos a través del logro de indicadores, tomando como referencia la Matriz de Marco Lógico y haciendo énfasis especial en la evaluación de la calidad de los procesos.
- Evaluar el **impacto** generado por la intervención, teniendo en cuenta los efectos, deseados y no deseados, provocados
- Evaluar la gestión de las entidades agrupadas y asociadas en relación con la **eficiencia, eficacia y calidad** de la intervención.
- Evaluar el grado de **fortalecimiento institucional** de las organizaciones beneficiarias de la acción.
- Evaluar la incorporación de **ejes transversales** de sostenibilidad medioambiental, Enfoque de DDHH, Enfoque de Gobernanza Democrática, Enfoque de Género basado en DDHH
- Evaluar la **alineación** del proyecto con los planes estratégicos de la Generalitat Valenciana y los objetivos del Plan Director vigente.

b. Metodología de la evaluación

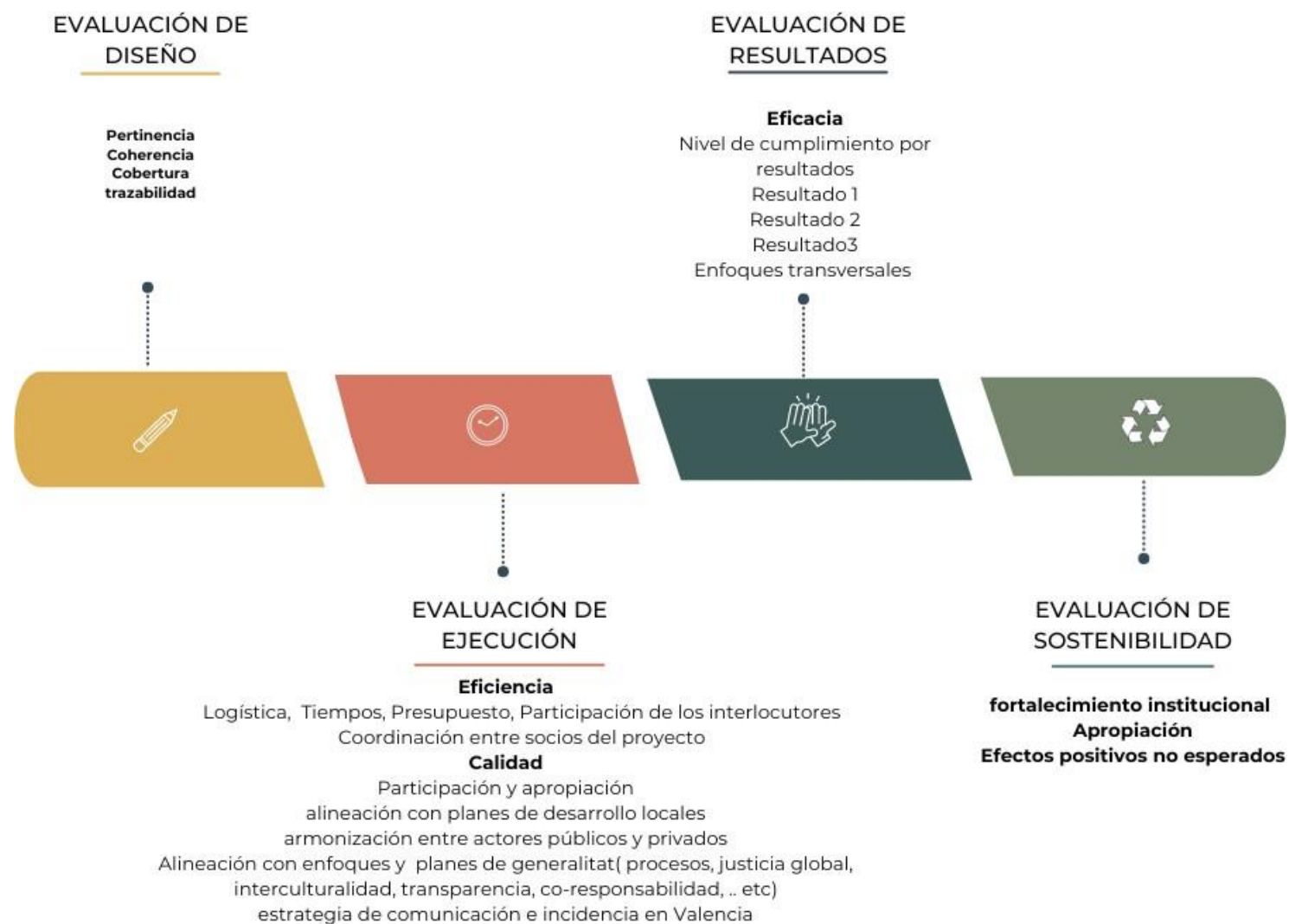
La Evaluación tiene un carácter formativo, identifica aciertos y errores en el proceso de diseño y ejecución y formula lecciones aprendidas proponiendo cambios y mejoras pertinentes para futuras acciones.

La evaluación se desarrolló del 15 de abril al 22 de mayo del 2024. Como se trató de un margen de tiempo bastante limitado, se convino que se haría una evaluación estrictamente cualitativa, por lo que no se entra aquí en el detalle de los indicadores cuantitativos con porcentajes de cumplimiento del marco lógico, pero sí se evalúa el logro de esos resultados a partir del cotejo de fuentes secundarias y las impresiones de fuentes primarias.

Tras un estudio de gabinete de los documentos del proyecto, que constituyen las fuentes secundarias antes mencionadas y de reuniones iniciales entre el equipo evaluador y los implementadores del proyecto, se creó una batería de variables a evaluar en la intervención que también tiene en cuenta enfoques y principios tomados de lineamientos de la cooperación valenciana. La batería de variables sirvió para construir una matriz de consistencia con preguntas orientadoras para el desarrollo de los instrumentos de recolección de información de fuentes primarias con los que se estructuró el trabajo de campo.

Las variables también se organizaron en relación al ciclo de proyecto y la estructura que sugieren los términos de referencia para la selección de persona o empresa evaluadora para el informe de la evaluación final. Esta estructura determinó también el plan del presente informe:

Figura 1: Estructura de la evaluación (realización propia)



d. Trabajo de campo

En paralelo al trabajo analítico de estructuración de una matriz para la sistematización de información primaria y secundaria, se llevó a cabo un trabajo de campo que contó con un total de 27 aplicaciones divididas en 8 instrumentos que se plantearon dependiendo del tipo de actor y de la necesidad específica de recopilación de datos. Este se dividió en una parte virtual y otra presencial, con un mayor número de aplicaciones en territorio. En la siguiente tabla se exponen los tipos de instrumentos y el total de aplicaciones:

Propuesta de instrumentos				
No.	Tipo de instrumento	Actores	Número	Modalidad
1	Grupo focal de Desarrollo Económico	Organizaciones productivas, Actores privados y públicos. / Colectivos u organizaciones de base.	6	Presenciales
2	Entrevista individual o grupal de Gobernanza y participación		5	3 presenciales y 2 virtuales (Simití y Morales)
4	Entrevista individual Presidente Junta de Acción Comunal (Tierras)		1	Presencial (San Blas)
5	Entrevistas individuales	Funcionarios Alcaldías/Gobernación	5	Presenciales
6	Entrevistas individuales virtuales	Equipos implementadores (operadores, socios de implementación)	3	Virtuales
7	Entrevistas a profundidad	Responsables de la intervención desde MPDL y APCC en la Comunidad Valenciana	2	Virtuales
8	Entrevistas telefónicas Tierras	Miembros de familias en condición de vulnerabilidad y jóvenes (Participantes).	5	Telefónicas
	TOTAL		27	

Tabla 1. Tipos de instrumentos, aplicaciones y modalidades. Elaboración propia.

Como es posible evidenciar en la tabla, los instrumentos “Grupo focal del componente de Desarrollo Económico”, y “entrevista individual o grupal del componente de Gobernanza y participación”, y “entrevistas a los funcionarios de las Alcaldías” se aplicaron una vez por municipio.

Por otro lado, se realizó una entrevista en profundidad a las encargadas de la implementación en terreno de cada uno de los tres componentes del proyecto, Movimiento por la Paz (R1), Fundación Hogar Juvenil (R2) y la Fundación Forjando Futuros (R3). De la misma forma, se hicieron dos entrevistas individuales a dos personas responsables de la intervención desde MPDL y ACPP en la Comunidad Valenciana. Por último, para recoger la perspectiva de las personas beneficiarias del componente de tierras, se realizó una entrevista al presidente de

la Junta de Acción Comunal de uno de los municipios intervenidos, quien había participado activamente en el proceso, y cinco entrevistas cortas vía llamada telefónica a algunos de los miembros de las familias y aspirantes a titulares de los predios en las zonas rurales de los municipios.

Para el trabajo de campo presencial se contó con dos investigadoras de la Fundación Enlaza y con algunas personas del equipo de Fundación Hogar Juvenil, que iniciaron el recorrido desde el municipio de San Pablo, posteriormente Simití, Santa Rosa, Morales y Arenal. La presencia del equipo de Fundación Hogar Juvenil (FHJ) fue imprescindible debido al conocimiento del territorio y a cuestiones relacionadas con la seguridad, pues una noche antes de iniciar el trabajo de campo, asesinaron a un líder social reconocido y apreciado en la zona.



Figura 1. Mapa de recorridos de trabajo de campo. Elaboración propia

Para la convocatoria a las aplicaciones del componente de Desarrollo Económico y las entrevistas individuales a funcionarios, se obtuvo apoyo de FHJ, pero para las de los otros dos componentes todo estuvo a cargo de Fundación Enlaza, realizando las llamadas de citación y coordinando la logística una semana antes; es decir, desde el momento del primer contacto con Movimiento por la Paz – MPDL - en el que explicaron de manera más detallada los términos y condiciones y anunciaron la firma del contrato. Con esto, se logró el cronograma de las aplicaciones de los instrumentos planteados según las disposiciones y observaciones de las profesionales a cargo de la coordinación de implementación de los componentes.

II. Evaluación del Diseño

1. Pertinencia

Dentro del ciclo del proyecto, el momento clave para analizar la pertinencia de una intervención es su diseño. A menudo las buenas intenciones y el trabajo arduo a lo largo de la implementación no son suficientes para asegurar el éxito, si no se responde a las verdaderas necesidades de las poblaciones y el contexto. Por lo tanto, para evaluar la pertinencia de “Gobernanza y desarrollo local en el Sur de Bolívar, Colombia” indagamos sobre cómo se estructuró el proyecto y cómo se identificaron las necesidades de la población intervenida. Tras este análisis concluimos que:

La intervención es pertinente pues corresponde a las prioridades y necesidades de la población beneficiaria, gracias a que su diseño se apoyó en un proceso de largo aliento de las organizaciones implementadoras en la región y un estudio diagnóstico que tomó por insumo básico las necesidades poblacionales y se decidió por las alternativas de intervención más pertinentes.

En concreto, una clave para entender el actual proyecto es que se circunscribe en procesos de más largo aliento. El proyecto es de algún modo la continuación de procesos de cambio que se han dado a lo largo de varios proyectos como el ya mencionado proyecto Jóvenes Rurales, centrado en el apoyo al colectivo juvenil para su inclusión en las dinámicas sociales y productivas de municipios rurales, con énfasis en los derechos de las mujeres y en el enfoque de acción sin daño. En esta estrategia se han logrado muchos avances y se ha identificado, a su vez, la necesidad de impulsar procesos legales enfocados en el acceso a la tierra. Así, algunas necesidades se identificaron desde hace más de siete años en que MPDL y la FHJ empezó a trabajar en la región. Típicamente, y en esto coinciden los participantes entrevistados, estas tienen que ver con características propias del contexto territorial que hemos mencionado como *“la falta de recursos de los municipios, la falta de empleo y de oportunidades de progreso para los ciudadanos y con el despojo que ha generado el conflicto armado”*. (Participante Gobernanza y Participación).

Los primeros dos componentes del proyecto, que responden a estas necesidades a través del fortalecimiento de la incidencia política de la sociedad civil (R1) y el desarrollo del tejido económico y productivo de base asociativa (R2) ya los venían trabajando MPDL y Hogar Juvenil respectivamente, en un consorcio que ha llevado ya varios proyectos exitosos. Si bien ha sido un proceso exitoso, la población joven beneficiada por estas actividades ha ido cambiando, en buena medida porque después de un tiempo se convierten en adultos, servidores públicos o empresarios/empresarias con proyectos productivos, pero otros niños/niñas con necesidades similares empiezan a vincularse a los procesos, pues las instituciones públicas y privadas y los mercados existentes (que, como veremos, también este proyecto busca fortalecer) no alcanzan a suplir sus necesidades.

El trabajo sostenido de MPDL y sus aliados en territorio, permitió, tras la finalización y evaluación de proyectos anteriores, identificar otras necesidades que no se habían trabajado antes, como la de afrontar la precariedad del acceso a la tierra *“la tierra para trabajar”*

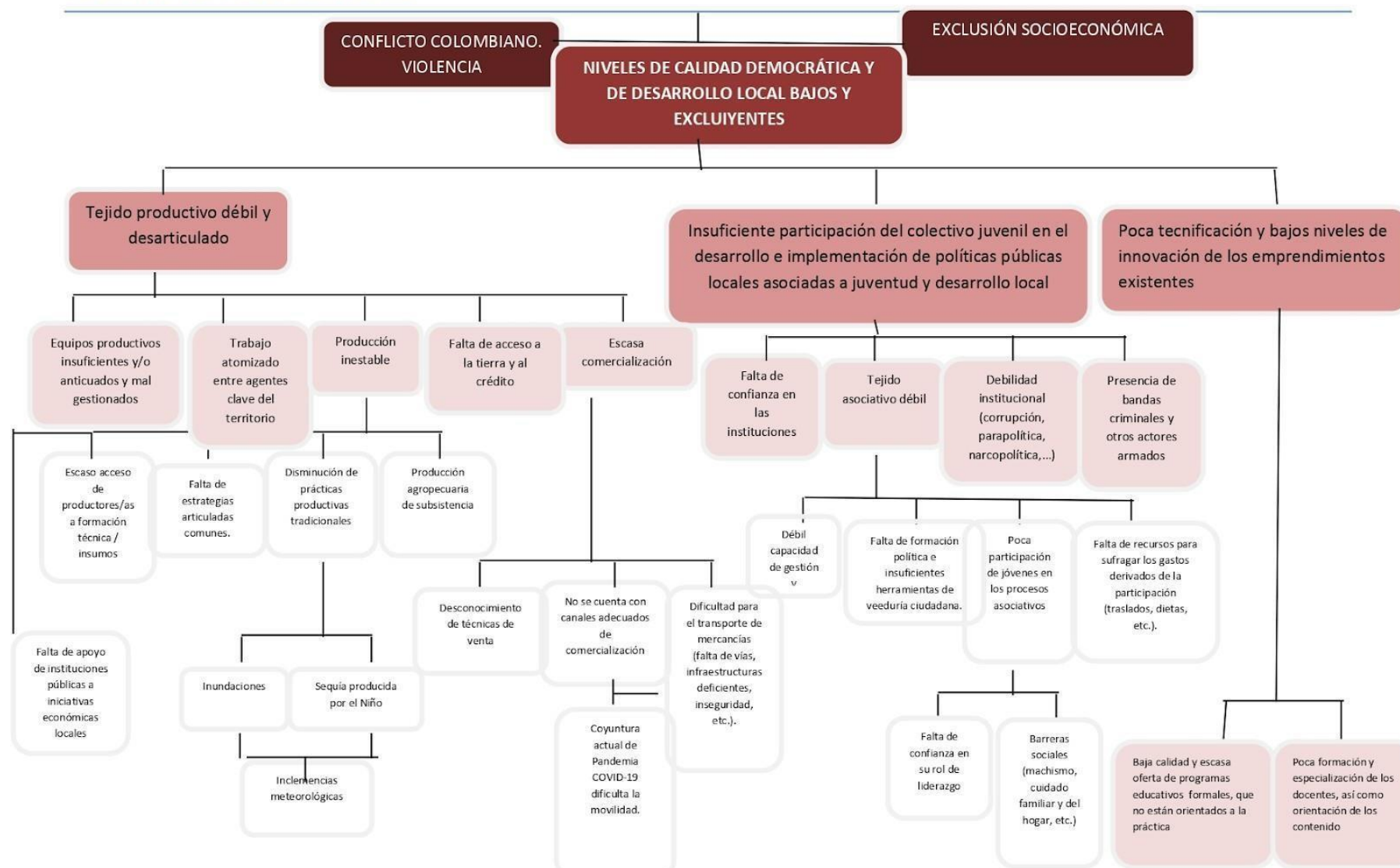
(Participante Tierras). Fue esta necesidad la que determinó la entrada en juego de la Asamblea de Cooperación por la Paz y su contraparte en Colombia, la Fundación Forjando Futuros. De acuerdo a una coordinadora de MPDL en Valencia se hizo patente también al capacitar para la incidencia política en temas de derecho y acceso a las tierras, tanto desde la formalización de las tierras de personas campesinas, como en la restitución de tierras a las víctimas del conflicto armado, ya que era imperativo en esta región dar a conocer el contenido de la ley 1448 de 2011 y aclarar las diferencias frente a la ruta de formalización de predios, así como empoderarles para el logro efectivo de este derecho.

Para aterrizar aún más los hallazgos de estos procesos anteriores, el diseño del proyecto se terminó de precisar gracias al levantamiento de línea base, que permitió una caracterización detallada de la población a intervenir y de sus necesidades. En concreto, para el tema de pertinencia del proyecto, este trabajo permitió, gracias a encuestas y otros métodos de recolección de información, la consolidación de listados de necesidades. A partir de estos listados se realizó un árbol de problemas y un árbol de soluciones. Un modelo de diseño de intervenciones para el desarrollo que se basa precisamente en tomar como insumos las necesidades de la población y trazar un camino causal para darles solución.

A partir de este modelo se procedió a realizar un análisis estratégico de alternativas de intervención con una matriz de evaluación en función de cinco variables que le daban puntajes diferentes a cada alternativa y las tres alternativas escogidas fueron las tres que obtuvieron los puntajes más altos en cuanto a pertinencia (además de poseer otras cualidades sobre las que también fueron evaluadas).

Figura 3: Árbol de problemas: Tomado de Informe Diagnóstico

ÁRBOL DE PROBLEMAS



2. Coherencia (entre población objetivo y resultados esperados)

La coherencia de una intervención tiene que ver con que el perfil de la población a intervenir, que se decide en el diseño, corresponda a los objetivos y resultados buscados. Para esto indagamos qué poblaciones se incluyeron en cada componente y evaluamos si se incluyó a la población que más necesita los resultados de esos componentes. Para ello, fue necesario abordar cada uno de los componentes, remitirnos a las caracterizaciones de población hechas por el proyecto en su diagnóstico e indagar por las percepciones y opiniones de los beneficiarios. Este ejercicio nos permite concluir que:

Hay coherencia entre la población objetivo y los objetivos y resultados esperados, pues los tres componentes se diseñaron para responder a características de los beneficiarios clave del territorio identificados en un estudio diagnóstico, aunque persiste entre algunos entrevistados cierta confusión y sobreestimación de lo que podría haber logrado el componente 3 de la intervención.

En primer lugar, el resultado del primer componente es coherente en relación a la población objetivo, con la que se decidió trabajar. Aunque en el marco lógico se habla de población civil en general, según las profesionales entrevistadas, hubo una inclinación hacia los jóvenes, y en particular hacia los/las jóvenes que estaban por fuera del circuito de la escolaridad; por ejemplo, aquellos en riesgo de consumo de drogas o de ser reclutados por grupos armados organizados. Posteriormente, con la contingencia de la pandemia, refieren que otros perfiles de jóvenes -con una trayectoria universitaria- se acercaron a los espacios y esto permitió un intercambio interesante en que dio con un mayor involucramiento en los espacios e incluso efectos positivos no esperados como el deseo del primer grupo de actores a retornar a la escolaridad. Se adaptaron las prioridades del proyecto al contexto local, focalizándose en quienes estaban en mayor riesgo, por la desprotección del Estado y por la presencia de actores armados en el territorio.

Además, según una de las profesionales entrevistadas, el análisis del contexto de participación realizado por MPDL y el conocimiento de la zona, indicó que era urgente priorizar la intervención con el grupo poblacional de jóvenes, pues se reconoció la ausencia de nuevos liderazgos en las organizaciones sociales y la falta de participación de este sector en los espacios de decisión de la región. Con esto, se evidencia que el tipo de actor foco de la implementación se acopló al proyecto y respondió de manera acertada al resultado y metas esperadas de fortalecer capacidades de veeduría e incidencia en espacios públicos de decisión.

En segundo lugar, en el componente de desarrollo económico se realizó una proyección precisa del tipo de actor a intervenir -las asociaciones-, lo que permitió la ejecución satisfactoria de las actividades para alcanzar el resultado planeado. Además de la identificación de asociaciones campesinas que únicamente tenían un objetivo productivo, se logró reconocer las asociaciones que tienen un enfoque de sostenibilidad ambiental. Con esto, el impulso del desarrollo económico sostenible responde a las iniciativas propias y

existentes en el territorio. Como ejemplo, en el primer informe intermedio se expone lo siguiente:

“Se logró reconocer a 9 asociaciones cuyo enfoque de acción va dirigido al componente de Medio ambiente o turismo sostenible en los municipios de Arenal, Morales, San Pablo, Santa Rosa Sur y Simití; además se sostuvo reuniones vía telefónica con los secretarios de agricultura y/o medio ambiente de las alcaldías de Arenal, Morales y San Pablo para obtener información de asociaciones con vínculos hacia el componente ambiental. Así, se identificaron los siguientes colectivos, con potencial de participar en la formación sobre normativa ambiental y la co-construcción de propuestas” (Primer informe intermedio)

Al igual que en el primer componente, en el segundo se privilegió a asociaciones constituidas por jóvenes. Esto es coherente con lo que el Informe diagnóstico revela sobre las características socioeconómicas de los jóvenes de la región. De acuerdo a él

“En Bolívar, en tanto que la tasa de desempleo para el 2016 fue de 6,8%, para la población juvenil fue del 14%, mostrando que los y las jóvenes son un grupo altamente afectado por el desempleo. A ello se suma que el 23% de jóvenes no estudian ni trabajan, proporción que a nivel rural es de 42,6%, lo que empuja a los y las jóvenes rurales a migrar a las ciudades y/o a correr el riesgo de vincularse con actividades ilícitas” (Informe Diagnóstico).

En tercer y último lugar, el componente de tierras tiene coherencia en relación a la población presentada en el estudio diagnóstico, que es la que ha sufrido desplazamientos forzados que los llevaron a abandonar sus tierras, o en el caso de la población joven, que son herederos de los procesos de desplazamientos ocurridos en la región; son hijos de población desplazada y/o que ha retornado a los territorios.

Este punto se ajustó adecuadamente a las dificultades encontradas en los informes intermedios, que plantearon la necesidad de algunos cambios en la implementación del componente, como el del tipo de actores foco. Estos desafíos, por un lado, estuvieron ligados al reconocimiento del 90% del territorio como área protegida por la ley segunda de 1959, y restringida para el uso de suelo y la tenencia. Por otro lado, a la imposibilidad de apoyo de los procesos de restitución de tierra -incluidos en la formulación-, debido a falta de procesos de microfocalización en la zona. Si bien es cierto, en la formulación del proyecto se habla de restitución y formalización de tierras, el resultado final fue la gestión para la formalización de predios baldíos y predios de entidades públicas, no la restitución de tierras, porque por fuerza mayor no era viable avanzar en estos casos. Pero se cumplió con los indicadores en la ruta de formalización, lográndose un avance muy positivo para los ocupantes; en este mismo sentido, fue necesario adaptar el tipo de beneficiario a un perfil más específico que respondiera a las contingencias y permitiera cumplir con los indicadores propuestos. Es decir, el perfil foco de intervención no eran solo las familias campesinas en situación de vulnerabilidad, que están interesadas en procesos de formalización y restitución de sus tierras, sino que específicamente fueron aquellas familias campesinas en situación de vulnerabilidad que ocupan predios que no coinciden con la ley segunda, y a instituciones públicas con bienes públicos sin formalizar.

El Sur de Bolívar ha estado marcado por la presencia de diversos grupos armados, como se expone en la introducción de este informe, y con el posconflicto se ha gestado un proceso de recrudescimiento de las dinámicas de desplazamiento en los territorios; esto se ve especialmente en algunos de los municipios del territorio. El proceso de microfocalización, que debe realizarse para la restitución, depende en gran medida de que se garanticen condiciones de seguridad en la zona.

Esto explica que haya sido necesario una adaptación en el perfil de las personas beneficiarias, -a pesar de las numerosas peticiones de restitución de tierras en el territorio (Informe de línea base, 2021)-, pues existe un estancamiento de los procesos de microfocalización a nivel nacional (Rodríguez, 2017)¹, debido a que continúa habiendo condiciones de inseguridad y ocupación de grupos armados organizados en las zonas rurales. *“Entonces yo decía que se quedaban muy cortos porque restituían la tierra a la persona, le entregaban la tierra, pero los días veían los grupos al margen de la ley y nuevamente otra vez pues le tocaba salir de territorio. Entonces en eso pues también expresábamos que faltaban garantías sobre eso.”* (Funcionario Tierras)

Además, para las profesionales entrevistadas, la microfocalización y la articulación la Unidad de Restitución de Tierras (URT), parece más retadora que trabajar únicamente con la Agencia Nacional de Tierras (ANT) en la formalización de predios. El trámite de microfocalización se realiza no solo con la URT, sino con otras entidades públicas concernientes en el ordenamiento y en el acceso a la justicia para la población víctima como el Ministerio del Interior y entidades del sistema judicial, lo que supone un mayor grado de capacidad para gestionar la articulación institucional.

“La microfocalización no la hace directamente la unidad de restitución de tierras. Hay un comité en donde está el Ministerio de Defensa, el Ministerio de Justicia... Bueno, hay varias dependencias del Estado que están ahí y ellos son los que emiten el concepto de seguridad. Si no hay concepto de seguridad, no se puede dar la microfocalización. Esa es la dificultad real. Entonces, en esos territorios no hay concepto de seguridad favorable y, por lo tanto, no hay microfocalización.” (Profesional tierras)

Todo lo anterior pone de manifiesto, que si bien se pueden lograr unas rutas para el acceso a las tierras, hay otras que no son tan viables, así sea en el mismo territorio, por ejemplo, no es lo mismo formalizar que restituir, la formalización es de competencia directa de la ANT, quien tiene la potestad de definir si el predio se formaliza o no. La formalización no recae sobre víctimas del conflicto armado, recae sobre personas que ocupan los predios. Este no es el caso de la restitución que sí es obligatoriamente para víctimas del conflicto armado interno, que tiene una incidencia directa con el actor armado y con hechos de abandono y despojo de tierras. Pero además este proceso se lleva ante la URT y tiene una instancia administrativa con 2 requisitos esenciales: primero que esté el territorio microfocalizado y segundo que el predio sea incluido en el registro único de tierras para así dar inicio a la instancia judicial, que es donde efectivamente se materializa el derecho a la restitución de tierras.

¹ Rodríguez, 2016. “La microfocalización en la restitución de tierras en Colombia. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15614/RODRIGUEZROZORONALD2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20el%20procedimiento,de%20la%20identificaci%C3%B3n%20del%20predio.>

Se concluye que el proyecto efectivamente cumplió con los indicadores del resultado 3, que indicaba “Respaldados procesos de formalización y restitución de tierras de la población juvenil y sus familias en los municipios priorizados”, pues una vez realizado el diagnóstico de la línea base, se pudo evidenciar que la ruta más viable en el territorio era la formalización de predios baldíos a personas naturales y entidades de derecho público, además, en la relación a la restitución de tierras se asesoró a la población y se brindó capacitación y acompañamiento a las diferentes entidades que atienden principalmente a esta población.

3. Cobertura

En cuanto a cobertura, se encontró que la implementación del componente de desarrollo económico cuenta con percepciones con tendencia positiva. De acuerdo a la información recogida, su nivel de organización y logística facilitaron la disminución de barreras de acceso y conectividad, al realizar, en mayor medida, visitas en terreno -incluso tratándose de los corregimientos o zonas rurales de los cinco municipios intervenidos- y al contar con canales telefónicos continuos de seguimiento a los emprendimientos de la población beneficiaria.

Sin embargo, se encontró en campo que el número de asociaciones intervenidas es bajo en relación con el número de asociaciones existentes en los municipios. En uno de los municipios, por ejemplo, refieren 130 asociaciones, de las cuales solo 5 pudieron participar. En este sentido, algunos entrevistados sugirieron estudiar la posibilidad de aumentar la cobertura y la capacidad de atención a un mayor número de asociaciones: *“(Hubo) muy poquitas convocatorias y, por ejemplo, =municipio= tiene aproximadamente 130 asociaciones, deberían de tener un rubro mayor para de pronto brindarle apoyo a más asociaciones.”* (Funcionario Alcaldía).

De la misma manera, el componente de gobernanza y participación se implementa en los cinco municipios, utilizando mecanismos presenciales y virtuales, aprovechando la oportunidad que se tiene al trabajar con jóvenes con menores barreras de acceso a las tecnologías de la información.

En la fase de diseño el proyecto cumple con el nivel de cobertura esperada en los cinco municipios a intervenir. En el componente de tierras se hizo un estudio de las viabilidades técnicas jurídicas para formalizar o restituir predios en los cinco municipios, pero una vez obtenidos los cruces de información de las entidades competentes, en la etapa de inicio, se evidencia que solo era factible realizar el proceso de manera expedita en dos municipios, primero porque en el resto de municipios había predios para formalizar, pero con restricciones que no se podían superar jurídica y técnicamente en el proyecto, segundo predios para restituir, pero sin garantía de que se pudiera antes de finalizar el proyecto lograr la microfocalización, situación que se identificó en el diagnóstico, y que posteriormente se corrobora en el estudio caso a caso, no solo con las entidades competentes, sino también con los posibles solicitantes. Lo encontrado en el informe final remitido es lo siguiente: *“Fue así como, una vez se tuvieron los diagnósticos técnico-jurídicos se priorizaron los municipios en los que efectivamente se abrirían expedientes, se sostuvo una comunicación directa con las familias que suministraron documentos y quienes se les hizo caracterización, indicándoles cada uno de los avances o determinaciones en el caso de los que no pudieron continuar avanzando con su proceso.”* (Informe final de cooperación 21, 2024)

4. Trazabilidad e indicadores

Los indicadores del proyecto dan cuenta de una voluntad de transparencia en el uso de los recursos y procesos que están ampliamente documentados en listas de asistencia, convenios, formatos, informes de avance, actas de reuniones y ejecución de recursos que esta evaluación cualitativa no entró a auditar. Sin embargo, estimamos que se podría pensar, para proyectos futuros, en diseñar además algunos otros indicadores que traduzcan más profundamente el espíritu de algunos resultados esperados, pues el cumplimiento casi impecable de los indicadores actuales, no da cuenta de otros logros o problemas que valdría la pena seguir y cuantificar

Así, Enlaza ha sido testigo, gracias a la evaluación de este proyecto y otros que le antecedieron, de que las y los individuos y los colectivos que han participado en los procesos de incidencia política y empoderamiento económico, han desarrollado competencias sobresalientes, como habilidades comunicativas fuera de la norma. Esto se evidenció en las entrevistas con participantes que se expresan con una elocuencia, claridad, conocimiento y seguridad sobresalientes, en especial al considerar la juventud de muchos de ellos y ellas. En entrevistas con coordinadoras en el terreno también nos hablaron de la transformación que han visto en algunos de ellos y nos relataron anécdotas de discusiones en las que los más pequeños han sabido ganar argumentos relacionados con qué temas terminan siendo incluidos en las agendas de juventud, por ejemplo.

Este tipo de competencias son lo que en la literatura de empoderamiento se denomina “agencia”, que tiene que ver con la capacidad de las personas discriminadas, marginadas o excluidas del poder, de actuar en pro de sus propios intereses. Esta agencia es justamente lo que se observa en el coraje para tomar la palabra, hablar en público y argumentar de forma asertiva, convincente y con conocimiento en favor de sus intereses, incluso frente a personas en posiciones de poder. Al entrar a discutir sobre procesos de cambio de individuos en particular, Enlaza tuvo conocimiento de historias de vida que muestran el empoderamiento de participantes que empezaron como niños tímidos que no se atrevían a hablar y mejoraron impresionantemente sus recursos y habilidades de incidencia, y hoy *“son otras personas que las que conocimos”* (Profesional Gobernanza y participación) o a las que les *“cambió la vida”* (Participante Gobernanza y participación) y llegaron a volverse líderes en sus comunidades. Por eso consideramos que se podría pensar en tener indicadores más ambiciosos y profundos, que recojan impactos en términos de recursos, agencia y logros de estas poblaciones como propone Naila Kabeer (2022)², además del tipo de indicadores que se vienen usando. Un ejemplo muy sencillo sería pensar no solo en contabilizar el número de mujeres en los espacios sino, por ejemplo, el número de veces en que las mujeres toman la palabra en estos espacios.

² Kabeer, Naila; 2022, La Haya; “Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment” in. *Development and Change Vol 30 pp.409-433*

Además de estos logros en agencia que se podrían evidenciar mejor, también existen algunas brechas entre el excelente nivel de cumplimiento de indicadores y la percepción de los participantes. Uno de los ejemplos más destacados de este hallazgo tiene que ver con indicadores del Resultado R1. Así, de acuerdo a la matriz de marco lógico del proyecto, el resultado objetivamente verificable R1. IOV4 que es que “Al finalizar el proyecto, al menos 10 grupos/organizaciones de jóvenes han participado en la elaboración de políticas públicas sectoriales, en las que al menos han quedado recogidas un 50% de sus propuestas” se habría cumplido cabalmente en el municipio de Morales. Sin embargo, en el trabajo de campo Enlaza identificó tensiones y versiones encontradas sobre la política de juventud de Morales, que se aprobó el 27 de diciembre de 2023. Para los informes de MPDL y funcionarios consideran que es un gran logro que habla bien de las relaciones con instituciones y la incidencia de asociaciones de jóvenes. Pero para algunos otros jóvenes participantes en el trabajo previo a la formulación de esa política de juventud esta política no responde a su trabajo. Estos jóvenes sienten que lo que se aprobó no les fue informado con antelación y no recogió sus insumos, incluso expresaron suspicacia con que la fecha de aprobación hubiera sido en fiestas de fin de año, cuando no tuvieron oportunidad de oponerse desde sus espacios de incidencia.

EL equipo del MPDL comparte esta valoración en el sentido de que el documento final de política pública no fue conocido, a pesar de que varias de las organizaciones y jóvenes participaron durante todo el semestre en su construcción. “En la fecha de aprobación y adopción de esta política los y las jóvenes no están activos (fue en vacaciones de fin de año) y que esta es una práctica generalizada rechazada por la sociedad civil” (coordinadora MPDL). De acuerdo a ella, aunque la meta de formulación de la política se cumplió, el operador de la formulación falló en la socialización de la misma. Teniendo en cuenta esto, Enlaza considera que el monitoreo de este tipo de fallas se podría mejorar incluyendo algunas metas relacionadas con la socialización y satisfacción de los participantes frente a los resultados finales.

III. Evaluación de la ejecución

1. Eficiencia

La eficiencia busca evaluar el nivel de optimización de los recursos para alcanzar los resultados del proyecto. Es decir, si los recursos y estrategias utilizadas fueron precisos para dar con los objetivos esperados. En este apartado se exponen las conclusiones del análisis realizado frente a las categorías de logística y tiempos, y coordinación entre los socios del proyecto. Con esto se determina lo siguiente:

El proyecto es eficiente en cuanto a logística, tiempos y coordinación entre los socios del proyecto.

a. Logística y tiempos:

La logística y los tiempos cumplen con lo esperado por la Generalitat Valenciana. Si bien en el primer informe intermedio se solicitó la ampliación del plazo de implementación del componente de tierras por seis meses más, de los que solo obtuvieron tres, este tiempo adicional fue necesario para sortear las dificultades reveladas por el diagnóstico de la situación en terreno. Para el resto de componentes la implementación ocurrió en los tiempos esperados, como parte de un proceso que ya se estaba llevando a cabo en los municipios. La población beneficiaria resalta la capacidad logística de los socios implementadores como una fortaleza a tener en cuenta.

b. Coordinación entre socios del proyecto

Se percibió un apoyo continuo entre los socios del proyecto, especialmente entre las fundaciones con trayectoria en el Sur de Bolívar y Fundación Forjando Futuros, pues, estos fueron los que acompañaron los procesos del componente de tierras y los movilizaron a partir del conocimiento del territorio y de los lazos que se habían consolidado con las comunidades. De la misma manera, hubo una coordinación efectiva y eficiente para la gestión de cambios de contexto, como por ejemplo relacionados con la situación de inseguridad típica en períodos pre-electorales. Según el informe final:

“Las reuniones entre las cuatro organizaciones implementadoras se han llevado a cabo (de forma virtual) a lo largo de la intervención y han servido, no solo como ejercicio de articulación para la implementación de las actividades sino de análisis de contexto – especialmente en la situación del actual recrudecimiento del conflicto, las consecuencias/dificultades del cambio de gobierno, las próximas elecciones locales y lo que implica a nivel de seguridad en el territorio, entre otras. Han sido estratégicas para hacer una lectura global del contexto, las implicaciones para el colectivo meta y las acciones del proyecto, así como para repensar y articular metodologías y estrategias de abordaje.” (Informe final de cooperación 21, 2024)

2. Calidad de la intervención

En principio, las variables relacionadas con la calidad de la ejecución del Proyecto no evalúan si se cumplió con los resultados sino el cómo se llegó a esos resultados. En esta evaluación nos interesa evaluar ciertas cualidades de los medios utilizados en el proyecto que a los donantes e implementadores les interesa incluir en esta evaluación en particular y en evaluaciones de proyectos de cooperación para el desarrollo, en general.

a. El principio de Participación

La participación, uno de los principios rectores de el Plan Director de la Cooperación Valenciana al Desarrollo vigente, se entiende en ese documento *“no como un proceso de consulta o implicación de los titulares de derechos en la gestión del ciclo de vida del proyecto, sino como un fin en sí mismo, pues aumenta la toma de conciencia de los titulares de derechos y su capacidad de influencia en torno a los procesos de desarrollo”* (V Plan Director de la Cooperación Valenciana al Desarrollo).

En *“Gobernanza y Desarrollo Local en el sur de Bolívar”* es evidente desde su estructuración y en particular por la inclusión del componente 1 en el que la participación en las decisiones que afectan a las/los titulares de derechos entendida como capacidad de incidencia política en la gobernanza, es uno de los fines perseguidos. Teniendo en cuenta que la participación en la definición más integral que hace la Cooperación Valenciana es básicamente el primero de los resultados buscados por el proyecto, el grado de cumplimiento de esta variable se desarrollará más en detalle en la sección de evaluación de resultados de esta evaluación.

En el sentido más restrictivo de la participación, como consulta y grado de inclusión de la población participante en el ciclo del proyecto, en general, se observa una participación activa e interesada de la población beneficiaria en los diferentes componentes del proyecto. De acuerdo al informe final, para los colectivos juveniles las acciones del proyecto han sido una oportunidad para incidir en los derechos que les deben ser reconocidos (participación política, producción/empleo, educación, tierra, entre otros). Se puede decir incluso que se da una curva ascendente en la participación donde el equipo del proyecto dejan en algún modo de ser quienes lideran para pasar a ser quienes apoyan el liderazgo y la dirección que los propios jóvenes empiezan a imprimirle al proyecto, como se ve por ejemplo en esta cita: *“Ellos y ellas han atendido las convocatorias realizadas y en los últimos meses, son quienes han convocado al equipo del proyecto para que les acompañen en reuniones con la institucionalidad que buscan el posicionamiento de sus agendas.”* (Informe final de cooperación 21, 2024).

Además, se identificaron buenas prácticas a lo largo del ciclo del proyecto para reducir la deserción de los participantes en el componente de fortalecimiento económico, como comenzar por la convocatoria para la escuela de emprendimiento y hacer de la participación en esta un criterio para presentar los proyectos productivos.

Por otro lado, como oportunidad de mejora, la convocatoria no se adaptó adecuadamente a las asociaciones en zonas rurales. Según las percepciones encontradas en campo, el proceso, en términos logísticos, tampoco lo fue, pues, la periodicidad de las reuniones no permite que los campesinos vayan al casco urbano y participen en todas las citas. Como alternativa se

propone la descentralización de las actividades de formación o la reiteración de los apoyos económicos de movilidad -podría ayudar también un apoyo económico en representación del tiempo que no se usó trabajando (un jornal, o medio)-, que garanticen una mayor participación de los candidatos. Esto, tanto por los recursos utilizados para transportarse, como por las dificultades de movilidad en el sur de Bolívar relacionadas con el mal estado de las vías, especialmente en épocas de lluvias. Por la misma razón, es que se dificulta el trámite de documentos que en algunas ocasiones eran solicitados por la Fundación. Según los entrevistados, esto fue determinante para escoger a las unidades productivas seleccionadas para ser apoyadas por el fondo concursable, pues los que contaban con estas desventajas de vinculación al casco urbano no pudieron cumplir con todos los requisitos para acceder al beneficio.

b. Alineación con planes de desarrollo locales

La alineación es un concepto clave en la cooperación para el desarrollo de la Generalitat Valenciana, que tiene que ver con la relación de una intervención a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) de la ONU. En el caso de esta evaluación, se adaptó esta lógica al contexto de Colombia, evaluando la alineación de la intervención con los planes de desarrollo locales. En Colombia, de acuerdo con la legislación vigente, los planes de desarrollo municipales y departamentales deben alinearse con el "Plan Nacional de Desarrollo". Este documento técnico es elaborado por el Ejecutivo al inicio de cada periodo presidencial de cuatro años y requiere la aprobación del Legislativo. El Plan Nacional de Desarrollo estructura el presupuesto y la inversión estatal para los siguientes cuatro años, en consonancia con el programa de gobierno con el cual el presidente de Colombia fue elegido. Los planes de Desarrollo del orden nacional, departamental y municipal se formulan cada cuatro años con participación de la ciudadanía. La ley prevé un mecanismo mixto de participación en cada uno de esos niveles conformado por la sociedad civil, los jefes de planeación y el ente articulador para la formulación de estos planes que, además, deben ser aprobados por las entidades legislativas que corresponden a cada nivel de centralidad (en los municipios son los consejos municipales). En últimas, la alineación con estos planes supone una alineación a los ODS, pues se trata de un compromiso internacional del gobierno colombiano.

Al igual que con la variable de participación, sucede en este proyecto que la variable de alineación es, no solo un criterio de calidad en la manera en que se desarrollan todos los componentes, sino que es en cierta medida uno de los resultados directamente buscados por el proyecto, por lo que se analiza su cumplimiento más en detalle en la sección de resultados.

Sin embargo, es clave resaltar que, en todos los niveles, los jóvenes del Sur de Bolívar han participado y, de manera especial, en los tiempos de este proyecto hicieron parte del proceso subsiguiente al de planeación como lo es el de veeduría y control. El insumo principal con el que participan son sus agendas juveniles, que son su instrumento estratégico de incidencia y movilización.

Para el grupo evaluador resultó interesante que un instrumento central de alineación fuese la actualización permanente de una agenda juvenil en cada municipio, que se posiciona en todos los niveles (nacional, departamental y local) en los tiempos de la planeación y formulación de los planes de desarrollo. La alineación sigue con una lógica ascendente,

donde, en lugar de limitarse a adaptar las acciones propuestas en los planes de desarrollo locales ya establecidos por las autoridades, se busca construir este marco desde la base. Esto asegura que las necesidades de la ciudadanía se reflejen adecuadamente, aprovechando los espacios de consulta y participación ciudadana.

Además, se tiene en cuenta el lineamiento de los PDET, es decir de los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial, que en estos municipios son determinantes por tener la perspectiva, presupuestal y de ejecución, a 15 años, con lo cual supera el tiempo de un gobierno.

Según una coordinadora de FHJ, responsable de las acciones relacionadas con emprendimientos económicos, se incentivaba a las/los jóvenes que desarrollaban proyectos productivos a participar en los espacios de discusión de los planes de desarrollo, acompañados por MPDL. Esta estrategia garantiza que todos los componentes del proyecto estén interrelacionados y respondan a las verdaderas necesidades de la comunidad.

De la misma manera, una encargada de la Fundación Forjando Futuros nos explicó cómo, de manera conjunta con la FHJ, coordinaron el tema de los emprendimientos ambientales y cómo llevaron a los participantes escogidos en la convocatoria (que incluyó proyectos de recuperación de residuos, servicios ecoturísticos y muchos otros) a presentar a la Agencia de Renovación del Territorio las razones para considerar estas propuestas en la formulación del Plan de Desarrollo de las siguientes administraciones municipales al momento de las elecciones departamentales.

Por último, Enlaza estima que el proyecto también está alineado con los Planes de Desarrollo Locales por la apuesta voluntaria de las organizaciones implementadoras de trabajar con las entidades oficiales que tienen el mandato de hacer realidad los diferentes componentes de estos planes, como los Consejos de Juventud, o de Planeación Municipales, Personerías, etc.

c. Armonización entre actores públicos y privados

En la reunión de inicio de la evaluación final, las organizaciones implementadoras expresaron su deseo de que se evaluara qué tanta armonización hubo entre ellos y otras organizaciones e instituciones públicas y privadas que trabajan o tienen mandato en el mismo territorio, sector o población objetivo. Tras revisar las fuentes secundarias del proyecto y los testimonios de actores públicos y privados Enlaza concluye que:

En la armonización de la intervención pareciera existir una especie de contradicción, pues es, por un lado, un criterio donde reconocemos logros inéditos y de los más importantes de este proyecto, pero también es uno de los aspectos más criticados por los participantes, que consideran que persisten grandes dificultades por parte de actores como las administraciones locales para trabajar de manera armónica con compromiso hacia los titulares de derechos. Creemos que el grado de armonización sigue dependiendo de relaciones interpersonales que se quiebran y no de protocolos institucionalizados, por lo que, aunque se debe seguir esforzándose por trabajar como se ha hecho en dejar agendas o proyectos andando para varios años pues allí se han dado los logros más impresionantes, también se debe asumir al comienzo de cada nuevo proyecto que hay que empezar de cero el trabajo con estas entidades.

Quizás la evidencia más importante de logros en armonización, que costó muchos años de arduo trabajo lograr, es que por primera vez en la historia de los proyectos implementados por MPDL en la región, desde el primer trimestre de gobierno de las nuevas alcaldías y la gobernación entrante tras las elecciones regionales, fueron los mismos entes de gobierno quienes se acercaron a MPDL porque ya habían oído que se trataba de un actor relevante para convocar en las discusiones de empalme y de construcción de sus Planes de Desarrollo.

Así mismo, por primera vez y este es un importante logro de este proyecto en particular, las alcaldías participaron en la financiación del componente dos con una participación en especie en calidad de socios locales. El uso de las instalaciones educativas y UPAS en el componente de desarrollo productivo para realizar las actividades de los diferentes componentes es un ejemplo de esto. *“Se tuvieron muy buenos espacios porque esta región tiene muchas instituciones educativas agropecuarias”*, explicaba por ejemplo un funcionario de Morales. Otro ejemplo de avance tiene que ver con la llegada de jóvenes de las plataformas de juventud y los consejos de juventud a desempeñarse como enlaces de los municipios con este tipo de actores, que antes prácticamente nunca venían de esos espacios.

Sin embargo, la población beneficiaria y las organizaciones implementadoras, nos hablaron de la dificultad para comprometer a las instituciones públicas con los procesos. De acuerdo a las coordinadoras en terreno las autoridades no responden a los titulares de derechos de la misma forma si un representante de las organizaciones implementadoras no se hace presente. Así, los informes del proyecto referencian instancias de participación que solo existen formalmente en el papel o que se usan para premiar apoyos electorales. Los participantes hablan de representantes elegidos ausentes o que no tienen ningún conocimiento de los temas, las familias pendientes de titularización de predios informan de oficinas que no responden a llamadas o derechos de petición nunca atendidos, los jóvenes activistas se quejan de propuestas ciudadanas y de planes que no son tenidos en cuenta, etc.

Al preguntar a la coordinadora de ACPV Valencia si se hubiera podido implementar estrategias diferentes para mejorar en armonización con las alcaldías explicó que es difícil, pues según ella, se trata de relaciones que dependen de las personas que cumplen las funciones por un tiempo limitado y por eso un simple cambio de administración implicó retrasos y reprocesos.

Es claro que el trabajo con las instituciones de un aparato estatal lento, donde siguen operando lógicas premodernas como el clientelismo, por no hablar de la compra de votos, que tiene problemas para llegar a todo el territorio (incluso en términos de presencia militar) con los problemas de seguridad que hemos mencionado, hace que la labor de las organizaciones implementadoras sea más difícil.

Consideramos que el fortalecimiento y acompañamiento a los grupos organizados, formalmente constituidos o institucionalmente reconocidos para la participación y la veeduría ciudadana, se debe seguir haciendo, pero potenciando las formas en las que se puede facilitar la participación ciudadana de la población que está por fuera de las instituciones oficiales.

Así, en el caso específico de los jóvenes, es reiterativo que se ofrezca desde la institucionalidad, el abordaje del proyecto con la población, por ejemplo, de los colegios. En

ese sentido, se ha buscado también llegar a las organizaciones y procesos que están por fuera de los circuitos oficiales. Esto es, los y las jóvenes que están por fuera de la escuela, del empleo formal y de manera especial los que están haciendo arte, de danza, o los grupos de iglesia. Estos están haciendo esfuerzos para lograr un lugar en la sociedad desde sus voces. Otros tienen menos posibilidades de participación, pues se encuentran en el rebusque y más expuestos a caer en el narcotráfico, los grupos armados ilegales o en prácticas ilícitas para resolver la subsistencia. Estos son grandes grupos de jóvenes desempleados, sin proyecto de vida, sin opciones ni acceso a condiciones dignas de trabajo, ni posibilidades reales de acceder al derecho a la educación.

d. Alineación con enfoques transversales

Los enfoques transversales privilegiados por el Plan Rector vigente de la Cooperación Valenciana son: enfoque en género, sostenibilidad ambiental, derechos de la infancia, cultura de paz, e interculturalidad. Sin embargo, los enfoques transversales propuestos en la formulación del proyecto son un poco diferentes: **Enfoque territorial, derechos humanos, enfoque de género, sostenibilidad ambiental** y enfoque de **gobernanza democrática**.

Como con otras variables de calidad, Enlaza constata que algunos de los enfoques transversales hacen parte indisoluble de los resultados buscados con la implementación. Es el caso de los Derechos Humanos, y en particular, el derecho a la participación ciudadana (R1) o los Derechos Económicos, Sociales, Culturales y Ambientales (DESCA) al promover el desarrollo productivo (R2) y el acceso a la tierra (R3).

En cuanto al enfoque de género, el informe final resalta que el proyecto impulsó la instalación de instancias de participación específicas para mujeres como los Consejos Consultivos de Mujeres y los Comités de participación de mujeres en los Comités de Política Social, y veló por que la participación de hombres y mujeres fuera equitativa en todos sus componentes. Como veremos más adelante, los indicadores relacionados con inclusión de género se cumplieron y superaron en todos los componentes. Así mismo, como lo revela el informe final, se logró avanzar en la política pública de mujeres en municipios como Santa Rosa de forma participativa con mujeres y jóvenes que hacen parte del proceso generado con las Plataformas y los Consejos de Juventud y mujeres de otros espacios de participación.

En relación al enfoque ambiental, se resalta también que tanto en la construcción de las Agendas Juveniles como en los emprendimientos económicos se buscó mitigar el impacto ambiental, y que el cuidado ambiental fue uno de los temas abordados en los Encuentros Intermunicipales de Juventud. Por último, uno de los indicadores del proyecto hablaba de la elaboración y aprobación de cinco propuestas de protección ambiental, que se llevaron a cabo.

El informe final también confirma la existencia de módulos en los instrumentos de las actividades de capacitación y acompañamiento que tratan específicamente o tienen en cuenta los enfoques de territorio, ciclo de vida y género. En las actividades realizadas para la formación, asesoría y acompañamiento jurídico para la titulación de tierras, también se tuvo en cuenta los enfoques diferenciales de territorio, ciclo de vida y género adaptando los

instrumentos y actividades del proyecto a las particularidades de la población como sus habilidades de lecto-escritura, o su acceso a tecnologías de la información.

No se incluyó un enfoque étnico afro pues, como nos explicaron profesionales de las organizaciones implementadoras, el Sur de Bolívar está compuesto por una población que no se reconoce ni como afrocolombiana ni como indígena.

e. Estrategia de comunicación e incidencia en Valencia

Una particularidad para resaltar de este proyecto, comparado con otros que Enlaza ha evaluado, es que no se limitó a tener una estrategia de comunicación en la comunidad donante sobre los resultados alcanzados, con vistas a rendir cuentas o a buscar financiación para futuros proyectos. Se trató en realidad de una verdadera estrategia de incidencia y capacitación a los miembros de esa comunidad, y en particular, a personas jóvenes de la Comunidad Valenciana en los temas relevantes que dieron sentido al proyecto y a la labor de las organizaciones implementadoras, como son la defensa de los derechos humanos y la construcción de paz.

La organización miembro del consorcio, ACPP, que tenía la función de coordinar toda esta estrategia y contratar a una consultora en comunicaciones, también ideó la manera de vincular a las/los jóvenes de la Comunidad Valenciana con la población joven destinataria en Colombia y de formarlos en los temas de derechos que se trabajaron en el proyecto.

Esta estrategia tiene que ver con la historia de trabajo de ACPP en Colombia con personas defensoras de derechos humanos amenazadas, a las que se les proponían residencias en la Comunidad Valenciana y se aprovechaba para realizar actividades vinculando a instituciones educativas o al Instituto de Derechos Humanos.

En este proyecto se llevó a instituciones educativas una exposición fotográfica, que explicaba los componentes del proyecto a los estudiantes, con jóvenes y mujeres del territorio y con algunos representantes de cada una de las organizaciones que sensibilizan sobre la realidad de Colombia. También se realizó una serie de programas de radio social y comunitaria basada en la estrategia de pedagogía popular llamada *“Compartiendo Ondas”* donde jóvenes de la comunidad valenciana en condiciones de vulnerabilidad y jóvenes del sur de Bolívar compartieron sus experiencias.

IV. Evaluación de Resultados

1. Eficacia

La eficacia, que es el cumplimiento de los objetivos específicos a través de la realización de las actividades previstas, se evalúa acabada la fase de implementación. Enlaza evaluó el cumplimiento de cada uno de los tres resultados analizando lo recogido en los informes del proyecto y en el trabajo de campo con las entrevistas y grupos focales a la población beneficiaria de los diferentes componentes, equipos en terreno y funcionarios municipales vinculados a las actividades y concluyó que:

La intervención Gobernanza y Desarrollo Local en el sur de Bolívar cumplió con los objetivos buscados, fue especialmente eficaz para avanzar en ciertos logros, y enfrentó varias dificultades. El siguiente cuadro los resume de forma esquemática:

Objetivos buscados	Logros sobresalientes	Principales dificultades
R1: Fortalecida la capacidad de participación e incidencia de la sociedad civil en los espacios públicos de decisión y veeduría social para el impulso del desarrollo local y la construcción de paz.	Surgimiento de nuevos liderazgos políticos de jóvenes participantes e incidencia en espacios municipales y supramunicipales.	Desmotivación por falta de respuesta de algunas autoridades y acciones violentas de grupos armados ilegales.
R2: Impulsadas alianzas público-privadas para el desarrollo de un tejido económico y productivo de base asociativa, liderado principalmente por jóvenes, sostenible y adaptado al contexto.	Formación a pequeños productores locales en aspectos técnicos de la labor agropecuaria, pero también en la estructuración y promoción de sus emprendimientos.	Aspectos de contexto externo, como el estado de las vías, los tiempos de lluvias y la falta de instituciones (bancos, cámaras de comercio, etc) que suponen mayores gastos en la cadena de producción y que podrían incidir en la sostenibilidad de los resultados.
R3: Respaldados procesos de formalización y restitución de tierras de la población juvenil y sus familias en los municipios priorizados.	Capacidad de adaptación para sortear las dificultades encontradas en la implementación, específicamente relacionadas con la ley segunda del 56.	La necesidad de realizar la microfocalización de tierras para poder dar inicio a los procesos de restitución de tierras en los 5 municipios intervenidos por el proyecto.

a. Resultado 1

El resultado buscado por el segundo componente del proyecto fue: **Fortalecida la capacidad de participación e incidencia de la sociedad civil en los espacios públicos de decisión y veeduría social para el impulso del desarrollo local y la construcción de paz.**

Los responsables en Valencia de MPDL, entidad encargada de la ejecución directa del primer componente del proyecto, relacionado con la incidencia y la participación política, valoraron muy positivamente los resultados de las acciones planteadas, mientras que los/las jóvenes participantes entrevistadas, aunque también valoraron sin ambigüedad el trabajo de MPDL en el proyecto, se mostraron más críticos e incluso desmotivados frente a la falta de compromiso de los actores estatales y algunos de sus pares.

A partir del análisis de las impresiones en torno al fortalecimiento de la veeduría ciudadana, la incidencia en la formulación de Planes de Desarrollo, de creación de políticas de juventud y mujeres, los encuentros intermunicipales de jóvenes y las acciones de paz realizadas, Enlaza concluye que:

El componente de incidencia y participación política tuvo logros importantes cumpliendo, e incluso superando, las metas planteadas en el marco lógico en cuanto a veeduría ciudadana, incidencia en políticas públicas y acciones de paz. El desánimo de algunos jóvenes participantes se debe a que tienen ambiciones de incidencia que sobrepasan la voluntad y/o capacidad de respuesta institucional, superando las metas e indicadores del proyecto. Téngase en cuenta que el trabajo de campo se realizó en una semana particularmente dura, pues en la víspera de nuestra llegada habían asesinado a un líder de Santa Rosa.

Veeduría ciudadana

De acuerdo a lo reportado en el informe intermedio y el informe final del proyecto, se logró sensibilizar a 253 jóvenes de los últimos grados de 5 instituciones educativas en cada uno de los 5 municipios en la importancia de la veeduría y el control ciudadano. De estos, 54% eran mujeres y 46% eran hombres. La metodología escogida fueron seminarios en los que participaron Consejeros Municipales de Juventud, Rectores y las Personerías. Con ello se cumplieron holgadamente los objetivos establecidos en el Marco lógico, aunque con algo de retraso frente a los primeros 8 meses en que estaban presupuestados, debido a los problemas de seguridad que ya hemos mencionado.

En estos seminarios la asistencia de Personeros/as Municipales fue clave pues se comprometieron a seguir haciéndolo todos los años, lo que asegura la continuidad de este semillero de futuros veedores además de un primer acercamiento a los actores y espacios de participación ciudadana para la juventud. Es de resaltar que Santa Rosa fue el único municipio donde la Personera Municipal no estuvo presente y justamente las personas entrevistadas de este municipio manifestaron que faltó compromiso de las autoridades con esa actividad.

Además de estos seminarios, de acuerdo a los informes, la presión realizada por los jóvenes de los espacios acompañados por MPDL logró que representantes de las alcaldías de 4

municipios (San Pablo, Santa Rosa, Arenal y Morales) realizaran ejercicios de rendición de cuentas sobre su gestión anual. Una vez más, la meta planteada en el marco lógico era que esto se lograra en apenas 3 municipios, lo que permite concluir a MPDL que se cumplió el objetivo en un 130%. Los funcionarios de las alcaldías entrevistados en campo también resaltaron este logro y elogiaron las virtudes de la participación de la juventud en el seguimiento a las políticas municipales.

Sin embargo, vale la pena anotar que el ejercicio de la veeduría, que implica la exigibilidad de rendición de cuentas, tiene preocupantes riesgos. Sobre todo, en el contexto en el que se desarrolló el proyecto, el cual se ha descrito en apartados anteriores. Por un lado, en estos contextos la institucionalidad (alcaldía, fuerza pública, Policía...) suele considerar los ejercicios de veeduría como una amenaza, en palabras de una persona del equipo implementador *“veeduría en territorio es una palabra peligrosa, peligrosa”*. Además, durante el periodo de ejecución del proyecto se presentaron incidentes que empeoraron esta situación. Uno de estos incidentes tiene que ver con el interés que actualmente tiene la guerrilla del ELN por ganarse el aprecio de la ciudadanía, ejerciendo como voceros de los mismos para, también, exigir a las alcaldías rendición de cuentas “amplia y suficiente” sobre su gestión. Generando confusión entre las acciones del proyecto y las promovidas por el actor armado ilegal y por ende poniendo en riesgo a las organizaciones implementadoras y a la población juvenil que impulsa las acciones de incidencia, exigibilidad y veeduría. Como lo expresa muy elocuentemente un joven de San Pablo ante el grupo focal de gobernanza:

“Aquí nosotros peleamos por la película y tal. Sí, seguro que me ha tocado. Pero ustedes preguntan, todos hemos sido víctimas de una u otra manera. A muchos nos han amenazado. Sí. A muchos ya les han asesinado familiares, amigos. Y muchos de esos casos están en impunidad. Y aquí además a más de uno nos hablan de callarse la boca. Bueno, hay que reinventarnos y de otra manera que no choquemos tanto. Entonces, ¿qué pasa? Nosotros no hemos podido hacer mucho, mucho también porque no tenemos las garantías necesarias de seguridad para nosotros poder desarrollar estrategias que generen un impacto mayor a lo que ya hemos venido haciendo.”

Otra limitante a las posibilidades de llevar a cabo un control ciudadano eficaz, que el proyecto logró empezar a revertir pero que sigue presente, es la práctica de los políticos tradicionales de nombrar funcionarios de confianza en los cargos pensados para representar los intereses de jóvenes, mujeres, campesinos/as u otros grupos que tienen una historia de organización y activismo importante en la región. Así, según cuentan los participantes, hasta las últimas elecciones los enlaces de juventud o secretarios que se encargan de temas de víctimas o de desarrollo, solían ser personas que no venían de trabajar con las poblaciones de interés y ni conocían los problemas ni a la ciudadanía organizada para resolverlos, y esto, con algunas excepciones que mencionaremos más adelante, sigue siendo así.

Incidencia en políticas sectoriales y de desarrollo

De acuerdo al informe final, al finalizar el proyecto, se cumplió en un 110% la meta del indicador R1. IOV3, que planteaba que: “En el mes 18 se ha incrementado en al menos un 30% el número de mujeres participando en espacios institucionalizados de veeduría y/o

construcción de políticas públicas locales”, pues en la línea de base se contaban 50 mujeres. Al interrogar a la población beneficiaria y a las organizaciones implementadoras en terreno sobre la participación efectiva de mujeres en las actividades de incidencia política también suelen resaltar la participación de mujeres en diferentes espacios de trabajo.

De acuerdo al informe intermedio de MPDL, un 60% de mujeres participaron en los Consejos Municipales de Juventud, 40% de mujeres participan en los Consejos Territoriales de Paz, es decir un 50 % de mujeres participando en espacios de veeduría y Construcción de Políticas Públicas. La participación de estas mujeres en estos espacios se ha mantenido y desde el proyecto se ha impulsado la instalación de espacios de veeduría y construcción o actualización de Políticas Públicas Locales, como son:

- El Consejo Consultivo de Mujeres de San Pablo, con la participación de 16 mujeres.
- El Comité de Mujeres de Santa Rosa (con funciones de Consejo Consultivo), con la participación de 17 mujeres.
- La Mesa de Participación de Mujeres adscrita al Comité de Política Social (CONPOS) de San Pablo, con la participación de 20 mujeres.

Estos espacios conformados por mujeres han participado en los ejercicios de construcción o actualización de las políticas públicas de Mujer y Jóvenes de San Pablo y Santa Rosa del Sur.

De manera similar, en el informe Final se reporta que se cumplió a cabalidad con el indicador R1. IOV4 que plantea que “Al finalizar el proyecto, al menos 10 grupos/organizaciones de jóvenes han participado en la elaboración de políticas públicas sectoriales, en las que al menos han quedado recogidas un 50% de sus propuestas”. Según el informe, 13 organizaciones juveniles (Pie Firme, Línea Subterránea, Voces del Pueblo, Colectiva Feminista Libres y Sin Miedo, Comité de Mujeres de Santa Rosa, Asociación de Ganaderos jóvenes de Morales, la de Fabián de Arenal, el Consejo Municipal de Juventud CMJ de Arenal, el CMJ de Morales, el CMJ de Santa Rosa, el CMJ de Simití, Consejo Consultivo de Mujeres de San Pablo y Mesa de Mujeres de San Pablo) participaron en los ejercicios de construcción o actualización de las políticas públicas de mujer y jóvenes.

Estos resultados son el fruto de una importante labor por parte de MPDL de asesoría y acompañamiento a 5 Consejos Municipales de Juventud (CMJ), 2 plataformas juveniles y otros espacios de encuentro de jóvenes como los Comités de Coordinación (COCO). Entre otros MPDL asesoró la conformación de los CMJ en la elaboración de su reglamento interno y sus planes de trabajo y ampliación y fortalecimiento.

Los informes intermedio y final explican que en algunos casos en que los CMJ eran muy débiles MPDL priorizó otros espacios de participación, como las Plataformas Juveniles o los Comités de Coordinación Juvenil, que se crearon dentro de ese proceso de acompañamiento.

Sin embargo, este cumplimiento cabal de los indicadores de incidencia, y la priorización de otros espacios de participación juvenil, no da cuenta de cierto grado de desilusión que existe en algunos municipios frente al alcance real de estos espacios de participación. Enlaza considera que esta desilusión no tiene que ver con errores en la implementación del proyecto y que es en cierta medida normal al trabajar con jóvenes llenos de ambiciones e ilusiones.

También es importante resaltar que se trata de procesos lentos y de largo plazo que vienen fortaleciéndose poco a poco, aunque por momentos los jóvenes implicados vean las dificultades del presente y no el progreso en relación a un pasado no tan lejano en donde, por ejemplo, algunos entes de participación solo existían en el papel y no eran una realidad, o no existía aún las agendas de juventud, como lo revela el estudio diagnóstico.

Hecha esta salvedad, en Morales, por ejemplo, los miembros del CMJ explicaban a Enlaza que muchos de estos espacios llevaban un tiempo sin sesionar y que los representantes habían terminado abandonándolos por compromisos con sus estudios u otras razones, que los funcionarios de las alcaldías ya no les hacían caso y preferían trabajar con los jóvenes de las plataformas. En San Pablo, un joven llegó incluso a decir que los CMJ son un fracaso:

“Hoy en día se podría decir que los consejos municipales de juventud son un fracaso en el sur de Bolívar porque ninguno nos hemos visto representados por ninguno de los chicos que asumieron el rol de ser la voz del joven. De hecho, se podría decir que en San Pablo Bolívar del 100% ya el 86% renunció a su curul. O sea, aquí nadie está representando esas curules en pos de nosotros. Lo único que sigue vigente, se podría decir, es las plataformas de juventudes y prácticamente las plataformas de juventudes las representan realmente en el territorio, se podría decir, sí por muchos cinco asociaciones o fundaciones (Participante Gobernanza y participación)”

Enlaza pudo establecer que otra importante razón de esta desilusión (además de los determinantes psicológicos propios de la juventud al pensar en procesos en relación al tiempo) es que los participantes de San Pablo sienten que uno de los momentos decisivos fueron las elecciones pasadas, donde tenían la posibilidad de que alguno de los jóvenes activos y reconocidos por su labor social en el municipio quedara en el Concejo, y esto, al menos en este municipio, no se dio y tuvo que ver con que los partidos políticos tradicionales con sus viejas prácticas clientelistas cooptaron muchos de estos espacios. Esto no responde a un indicador como tal, pero confirma la sensación también referida por una coordinadora de MPDL en terreno de que es momento de “parar y pensar” cómo direccionar el proceso con estos jóvenes en el futuro.

Por otro lado, más adelante en la entrevista de San Pablo queda claro que la idea de “fracaso” también se relaciona directamente con la situación de recrudecimiento de violencia y en particular con el asesinato de Narciso Veleño, un líder al que citan como inspirador y cuya muerte pone en cuestión todo su activismo.

Otros jóvenes y profesionales de las organizaciones implementadoras entrevistadas se muestran mucho más satisfechos con los resultados del trabajo de fortalecimiento de los espacios de participación juvenil realizado en este proyecto (y en proyectos anteriores). Así, existen algunos participantes del proceso de largo aliento de MPDL y FHJ en la región que ahora empiezan a ser buscados por los alcaldes para trabajar como enlaces de juventud de sus municipios. En el transcurso de la evaluación tuvimos la oportunidad de hablar con dos de estos enlaces. Uno de ellos llegó de niño a una escuela de incidencia política, se vinculó de

la mano de FHJ a un proyecto productivo, fue representante en una plataforma de juventud y ahora es enlace de juventud del municipio.

Otros jóvenes que recorrieron caminos similares (aunque siguen siendo muy pocos), lograron por primera vez ganar puestos de elección popular en las elecciones del Consejo Municipal de las últimas elecciones, y eso es uno de los impactos más grandes del proyecto para la coordinadora de Valencia. “Son jóvenes que forman, que inicialmente no tenían ningún tipo de interés en política, no tenían ningún tipo de confianza y de repente los ves después de cuatro años que están en puestos políticos. Eso para mí ha sido wow. “, dice admirada.

Así mismo, los participantes, incluso los más pesimistas, resaltan las actividades de fortalecimiento de incidencia política en las que lograron salir de sus municipios y participar e influir en espacios supra-municipales. Por ejemplo, todos los jóvenes participantes resaltaron los encuentros intermunicipales como una de las actividades más fructíferas y satisfactorias de este resultado. Se trató, de una “idea magnífica “aseguró un participante de Arenal, donde pudieron aprender de los problemas y soluciones de sus pares en otros municipios.

Así mismo, el primer informe intermedio resalta otro logro importante en este mismo plano supra-municipal, que ya adelantamos en la sección de análisis de calidad, que fue la participación de delegados y delegadas de todos los municipios focalizados en los “diálogos vinculantes” para recoger insumos para la formulación del Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026. Las “agendas juveniles” elaboradas por jóvenes de los municipios en ejercicios previos impulsados por el MPDL y sus socias sirvieron de insumo para este ejercicio y, de acuerdo al informe intermedio, “los aportes más relevantes tuvieron que ver con la exigibilidad del reconocimiento de la juventud rural en la cual los jóvenes están siendo excluidos, la necesidad de programas de salud mental, la prevención del reclutamiento forzado por parte de grupos armados ilegales, la necesidad de ofrecer oportunidades para el acceso a programas de ingresos y empleo juvenil digno, así como democratizar el acceso a la educación en las zonas rurales”.

Acciones de Paz

El proyecto preveía el “desarrollo de 5 acciones de construcción de paz (ACP) aprobadas e impulsadas por los CMPRC y lideradas por jóvenes para sensibilizar a la población local sobre los temas priorizados”. En realidad, se llevaron a cabo 10 de estas acciones, superando la meta planteada, esta vez por el doble.

Las acciones de paz se definen en el informe final como un “instrumento de cohesión social y dinamización comunitaria, que aporta a la sanación psicoemocional de las víctimas del conflicto armado que han participado en su producción”.

Entre las acciones de paz citadas por los participantes está la realización de un mural en el corregimiento de Bodega Central en torno al “municipio soñado” en el Municipio de Morales. El festival llamado “Memorias en el Olvido” en San Pablo. Y una obra de teatro en el municipio de Santa Rosa. Una coordinadora de MPDL resaltó el hecho de que hijos de víctimas y

victimarios del conflicto actuaron juntos y que tuvieron la oportunidad de ponerse en el lugar del otro.

El informe final resalta también una campaña de Paz liderada por los Consejos de Paz y en articulación con todos los sectores y espacios de participación, para impulsar la protección de la vida, en medio del complicado contexto de seguridad que se vive en la región. En el segundo semestre de 2023, se realizó una acción de paz con estudiantes de la Escuela de Ciudadanía Activa realizada en el corregimiento de Morales.

b. Resultado 2

El resultado buscado por el segundo componente del proyecto era: ***R2: Impulsadas alianzas público-privadas para el desarrollo de un tejido económico y productivo de base asociativa, liderado principalmente por jóvenes, sostenible y adaptado al contexto.***

- **El componente de desarrollo económico tuvo logros importantes, cumpliendo, e incluso superando, las metas planteadas en el marco lógico. Aspectos externos como el cambio de gobierno pueden ser la razón del no cumplimiento de los compromisos de las alcaldías relacionados con los aportes económicos a los emprendimientos productivos.**

Las metas planteadas en la MML fueron obtenidas en su totalidad, según el informe final. De acuerdo con el análisis de los resultados y los indicadores propuestos en ese informe, se logró construir un Comité Conjunto de Actores Públicos y Privados con el que se elaboró e implementó la estrategia de impulso económico en el territorio, se elaboraron 5 propuestas viables de iniciativas de protección ambiental, se incrementó el apoyo de emprendimientos locales con fondos municipales, se apoyaron 20 de 10 emprendimientos proyectados -con una participación mayoritaria de mujeres y jóvenes-, se involucró a 11 actores público-privados en la implementación, y se aumentó el ingreso de las Unidades Productivas en un 32,8%.

Frente a lo anterior, y con base en el tipo de evaluación planeada, se recogió información relacionada con las percepciones y experiencias de implementación, especialmente ligadas a las actividades del marco lógico, que respaldan y confirman lo dispuesto en el informe final de las socias implementadoras. Si bien se compiló evidencia de la existencia de la creación del Comité Conjunto para la elaboración de la estrategia de impulso, de la elaboración de las cinco propuestas de protección ambiental, del apoyo a los emprendimientos o unidades productivas, del involucramiento de actores públicos y del aumento del ingreso de las unidades productivas al aumentar su capacidad productiva, se encontraron menciones que podrían alimentar la ejecución de acciones encaminadas a conseguir la meta de usar fondos municipales para el apoyo de los emprendimientos.

Este apartado se centra, por un lado, en dos aspectos positivos que aportan a garantizar la eficacia de los resultados y, por otro lado, en algunos aspectos ligados a nutrir los procedimientos que componen algunas de las actividades y que surgieron de las charlas con la población beneficiaria como puntos importantes para satisfacer los resultados. Los elementos expuestos se disponen a continuación.

Primero, como aspecto a resaltar en la eficacia de la implementación del componente de desarrollo económico, la realización de los estudios iniciales e intermedios rigurosos hizo posible el refinamiento de las estrategias de ejecución. Es decir, como se mencionó en el apartado de eficiencia, a partir de algunas de las observaciones y lecciones aprendidas que surgieron de anteriores proyectos, y del conocimiento de la dinámica en los territorios, se pudieron enfocar los esfuerzos en el cumplimiento y eficacia del resultado, así como aumentar su impacto y sostenibilidad. Por ejemplo, se destaca la forma cómo se hizo la convocatoria para la Escuela de Emprendimiento y los requisitos para concursar por los posteriores beneficios.

Los proyectos del componente de desarrollo económico ya tienen una trayectoria con Fundación Hogar Juvenil, lo que hace posible que los recursos sean destinados de manera efectiva y que en todos los casos se cumpla con los resultados esperados. Es decir, la convocatoria fue realizada por los canales institucionales de la Fundación, vía correo electrónico y publicaciones en redes sociales. Esto, resaltando que la mayoría de personas que pudieron acceder al proyecto y que se enteraron del mismo son parte del directorio de la Fundación y del círculo de incidencia. En el caso de estos municipios, las asociaciones interlocutoras habían trabajado con anterioridad en proyectos productivos de la Fundación, como por ejemplo el de “Jóvenes Rurales”, lo que permitía que las mismas tuvieran un mayor grado de madurez en tanto a los conocimientos técnicos y administrativos, que fueron aspectos solicitados y evaluados en el concurso de emprendimientos.

Esta estrategia fortaleció las posibilidades de sostenibilidad de los resultados e impactos del proyecto, y garantizó que los recursos fueran utilizados de manera eficaz, al alimentar a proyectos que ya tienen una base sólida para la producción -en el caso de Santa Rosa-, o que, a partir del trasegar del mismo emprendimiento, ya tienen identificados materiales o maquinaria/equipos que requieren. Es decir, hay un argumento robusto de los elementos y recursos requeridos en los presupuestos, al contar con conocimientos técnicos y administrativos previos, y al contar, sobre todo, con experiencia en la labor específica, o que permite pensar que estos no serán dejados de lado, sino que serán usados continuamente para sacar la materia prima y cumplir con la cadena de valor de sus productos.

De la misma manera, como se evidencia en el primer informe intermedio, al comenzar con la convocatoria para la Escuela de Emprendimiento y hacer que la participación en esta sea un criterio para presentar los proyectos productivos al concurso -con las posibilidades de refinar sus propuestas-, se aseguró un compromiso mayor de los participantes y ayudó a limitar los abandonos. Lo anterior, siendo percibido positivamente por algunos de los funcionarios entrevistados, pues el proceso es comparado con los ejecutados en anteriores proyectos, y refieren una posible ineficiencia en el uso del beneficio. Por ejemplo, uno de estos afirmó:

“Pero eso también, esa primera etapa fue muy importante porque eso no le puso la meta tan... las cosas tan fáciles ahí a la organización. Eso permitió hacer un filtro porque muchas veces se presentan muchas y no... tú no conoces el tema ni cómo está la base social, ni el tema organizativo, ni cómo están funcionando sus emprendimientos en la actualidad o son simplemente de pague (...) Me parece una buena metodología, te cuento, porque anteriormente, como otras convocatorias que hizo la Fundación también con MPDL, no fue así. Fue, al contrario, no hubo esa primera fase, sino que todo fue así, y eso tiene una desventaja primero te llegan muchas organizaciones y ahí tú te puedes

estrellar puedes hacer una mala selección porque no conoces esa primera fase que se hizo” (Funcionario alcaldía)

Como se explica en los párrafos anteriores, como los proyectos productivos tenían una trayectoria con FHJ, la estrategia usada para el proceso de convocatoria permitió un mayor compromiso por parte de las participantes y garantizó, en mayor medida, la continuidad y finalización del proyecto; es decir, que los resultados puedan tener un mayor nivel de sostenibilidad y generar un mayor impacto en cuanto al desarrollo y la generación de empleo local. Un funcionario afirma que el proyecto tuvo un aprendizaje de otras versiones del programa Jóvenes Rurales del Sur de Bolívar de impulso al desarrollo económico local. Pues en otras versiones no se había hecho una convocatoria juiciosa que tuviera en cuenta la vocación y las capacidades de la población, mientras que en esta versión sí se consideró a proyectos ya constituidos y a personas que tuvieran una experiencia en la materia del emprendimiento. Se evidencia una buena gestión de las lecciones aprendidas que surgieron de experiencias previas -de evaluaciones y autoevaluaciones-, de las que resultaron los ajustes metodológicos de los que surgió la inclusión de la Escuela de Emprendimiento como estrategia de formación y criterio de selección de las unidades productivas beneficiarias en el proyecto.

Asimismo, se resalta que la eficacia del proyecto no solo está en el uso del dinero y materiales entregados para contribuir al crecimiento de sus emprendimientos, sino en todos los conocimientos que han adquirido por medio de la Escuela de Emprendimientos y las asesorías técnicas recibidas. Algunas de las personas beneficiarias mencionan como fortaleza que enseñan a vender su idea o producto, y que, a su vez, esto hace que la búsqueda de próximas oportunidades de financiación -que es un punto que garantiza la sostenibilidad de los resultados- sea más fácil. También, posibilita que el proyecto productivo cada vez esté mejor ejecutado al alinear y afinar sus capacidades para la puesta en marcha de la cadena de valor.

En otros casos, si bien las asociaciones ya contaban con experiencia previa, afirman que consideran que el componente de formación del proyecto les permitió fortalecer sus procesos contables y financieros, así como la misma estructura del emprendimiento. *“La Escuela de Emprendimiento, o sea, el haber iniciado primero con un proceso de formación porque quizá algunas de las organizaciones, pero no solamente las cuatro seleccionadas, hubo otras organizaciones que estuvieron en el proceso de formación, ese es una, pues todo el conocimiento que se puede adquirir en el tema comercial, empresarial, presupuestal, sobre todo, es una cosa, pues es una ganancia, esa es una de las fortalezas más grandes que tiene.”* (Participante_ Desarrollo económico).

Segundo, según la matriz de marco lógico, un aspecto a lograr es el incremento del número de emprendimientos económicos locales apoyados con fondos municipales a través de procesos transparentes de asignación de recursos. Aunque se ha contado con el apoyo de las instituciones públicas, especialmente de las alcaldías, para la ejecución del proyecto, alguna de las personas beneficiarias refirió que no se ha logrado, hasta el momento, el desembolso del apoyo económico que se comprometieron a aportar como parte de su responsabilidad como gobiernos locales. Esto es importante para la consolidación de las actividades planteadas inicialmente y para el desarrollo de sus proyectos o unidades productivas, sin embargo, aún no tienen claridad sobre la fecha en que se realizarán estos aportes. Lo anterior,

según los interlocutores, puede tener motivo en el cambio de gobierno, el empalme y la construcción de agendas propias, que pudieran dejar sin prioridad los acuerdos del anterior gobierno con FHJ y los productores de los municipios; esto no significa que sean descartados.

“Digamos, contábamos con un apoyo de la alcaldía municipal, que por lo menos, yo no sé si usted lo vio, pero nosotros no. O sea, digamos, esto es importantísimo para nosotros, porque nosotros creemos, la alcaldía es parte, debe ser pionera en el desarrollo de las pequeñas empresas. Entonces, si ellos le comprometen a algo, pues yo no entiendo también, es entendido también en los temas de los recursos en la parte pública es supremamente complicado, pero, de todas maneras, igual si hay compromiso y hay voluntad se saca. Entonces eso me parece clave, que igual la alcaldía debería participar más y si no quiere participar, pues entonces no se comprometa ya que no puede; eso es algo claro, que también nos ilusionamos.” (Participante_Desarrollo económico)

Según las profesionales que implementan el proyecto, se están adelantando las gestiones necesarias para consolidar el cumplimiento de los acuerdos con las Alcaldías. Las administraciones que han reiterado, hasta el momento, la intención de continuar con el apoyo son las de Santa Rosa del Sur y San Pablo. En cuanto a las tres faltantes, a la fecha de cierre de este informe de evaluación, se sigue a la espera de respuesta.

Por último, se exponen tres puntos clave que podrían ser determinantes en el desarrollo oportuno y la sostenibilidad de las unidades productivas, y que pueden tenerse en cuenta para la continuación y refinamiento de la ejecución:

- La movilidad desde las zonas rurales a la cabecera municipal en épocas de lluvia es percibida como una barrera, especialmente para llevar los productos de las fincas a los puntos de venta. Esta es una situación que les obliga a encontrar una forma de transporte alternativo, incrementando sus costos de comercialización. Siguiendo con esta idea, puesto que el Sur de Bolívar se hace ciénaga y es cubierto por el río y sus brazos en estas épocas, los campesinos deben transportar su ganado a la parte alta del territorio; lo que supone otro gasto adicional. Lo anterior es un elemento que puede abordarse para impactar en el desarrollo económico local y garantizar la continuidad de los emprendimientos.

“Cuando viene el invierno, ya tenemos que ir corriendo para la parte alta y la mayor parte de la gente que tiene ellos, ya que los pollos tienen, ellos que tienen la parte alta saben cómo es eso que apenas comienza a llover la gente comienza a emigrar para la parte alta para proteger su ganado de enfermedades y esas cosas. Entonces, que bueno, nosotros tenemos un proyecto de más adelante, si podemos, conseguir una parcela en la parte del Cerro Montero, para tener como la parte hiberna y la parte de verano. Eso sería lo que me gustaría.” (Participante_Desarrollo económico)

- Aunque por medio de la Escuela de Emprendimiento se dio formación en el tema, la realización del presupuesto solicitado a los participantes para recibir los beneficios económicos fue percibida como un reto por algunos de ellos. Esto, de acuerdo a la metodología de ejecución de este componente, pudo solucionarse solicitando ayuda al equipo de FHJ en alguna de las reuniones o visitas a los proyectos realizadas. Al

surgir como su opinión, permite pensar que es necesario reforzar tres puntos: A. el proceso formativo en gestión financiera, B. el apoyo para el diligenciamiento de los formatos solicitados para el presupuesto y la legalización de los recursos, C. el mensaje de disponibilidad para el acompañamiento continuo.

“P: En cuanto a la temática, pues sí nos parece un poco difícil porque para nadie es un secreto pues que las nuevas tecnologías son las que vienen rigiendo el día a día y entonces a veces nos sentíamos como muy confundidos como para llenar un mundo de formatos que nos hacen muy difíciles para llenar y de pronto eso es como que lo que vimos algo como más fácil de poderlo llenar porque la verdad que si nos confundíamos bastante al llenar un mundo de formatos, o sea muchos formatos” (Participante_Desarrollo económico)

- Los participantes perciben una dificultad que está relacionada específicamente con el proceso de difusión de la convocatoria, pues afirman que los canales que fueron usados no permitieron que los campesinos en zonas rurales con barreras de conectividad pudieran acceder al beneficio. Refieren que ellos pudieron acceder porque sus asociados jóvenes o con conocimientos en manejo de redes estuvieron siempre muy pendientes de las publicaciones de Hogar Juvenil. Frente a esto:

“(…) Para esas personas es difícil porque digamos que no están en el radar de ellos o no saben, no los conocen. Yo creería que para futuras convocatorias y para poder que las organizaciones rurales puedan acceder, pudieran hacer estos mismos ejercicios en los corregimientos. Es mucho más fácil para las personas el desplazamiento, y esto fue un proceso de año y medio y seguimos. Y mira que seguimos, o sea, seguimos teniendo que reunirnos, porque fue el compromiso que hicimos y porque queremos seguirnos manteniendo en el proceso también y en futuras convocatorias que vengan... Entonces, sí sería que se pudiera hacer este tipo de procesos directamente en los corregimientos, en =corregimiento=, o en =corregimiento=.” (Participante_Desarrollo económico).

c. Resultado 3

R3. Respaldados procesos de formalización y restitución de tierras de la población juvenil y sus familias en los municipios priorizados

El componente de tierras cumplió con las metas planteadas en el marco lógico y pudo ejecutar medidas precisas de adaptación frente a las contingencias encontradas.

En el informe final, se justifica el cumplimiento del tercer resultado y sus metas. Expone que, con la gestión del proyecto, 369 familias, de las 300 esperadas, comenzaron su proceso de formalización de tierra. De la misma manera, FFF se articuló con la Agencia Nacional de Tierras (ANT), entidad pública competente, para la realización de estudios técnico jurídicos de los predios solicitados y continuar con la ruta de formalización. Así como han aportado al incremento de conocimientos sobre la Ley de víctimas y restitución de tierras 1448, y han realizado seguimiento a los procesos remitidos a la ANT para la continuación de los trámites.

Aunque se encontró evidencia cualitativa que respalda el cumplimiento de las actividades y metas del tercer resultado, es preciso destacar dos puntos que indican oportunidades de mejora para la ejecución. Por lo tanto, en este apartado se pretende relatar el desarrollo de actividades del componente, junto con las medidas de adaptación a las dificultades que surgieron en la implementación, para hilar la descripción de los dos aspectos que influyen el nivel de eficacia del resultado.

Según la información recogida en campo, para el tercer componente se ejecutaron todas las actividades planteadas en la fase de formulación, aun con los desafíos encontrados en el trasegar de la implementación. Pese a que en el análisis intermedio se encontró que el 90% del territorio coincidía con la ley segunda, se tomaron medidas de adaptación para continuar con el proceso pactado. Con esto, y con el diagnóstico de la Agencia Nacional de Tierras, se llegó al consenso de implementar únicamente en los municipios de Simití y Morales, procediendo ante 41 predios baldíos para formalizar a nombre de la alcaldía -escuelas u otros de interés público- en Morales, y ante 418 predios baldíos para formalizar a habitantes de Simití.

Hasta el momento, según las profesionales de Forjando Futuros, se ha recibido notificación de formalización de 31 predios de los 41 remitidos en Morales. *“Ahorita lo que hace la Agencia es ratificar si esas 41 escuelas pueden ser formalizadas o no a través de esa inspección ocular que hizo. La semana pasada me notificaron de esas 41, 31, hay 10 que todavía no sabemos si van a pasar o no van a pasar, ellos estaban haciendo el análisis jurídico, pero entenderíamos que de esas 41 van a, ahorita pues van bien para resolución de adjudicación, 31”.* (Profesional_Tierras).

Al hablar con uno de los participantes activos de la ejecución del componente, dijo que en el territorio ya era conocido que coincidían con las limitaciones de titulación de la ley segunda. Lo anterior pudo generar un reto a la hora de convocar a los posibles beneficiarios, que fue sorteado con jornadas de socialización de las rutas de acceso al derecho a la tierra y espacios de diálogo alrededor de la configuración geográfica de los territorios, que aclararon la existencia de predios aislados de la ley (segunda). Las dificultades para conocer las limitaciones fueron definidas por el equipo implementador en la carta de solicitud de ampliación de plazo. En esta, detallaba que las razones estaban relacionadas con que el diagnóstico cursaba de manera lenta, debido a que la información técnica y legal de los predios estaba disponible únicamente en archivos físicos y no digitalizados. Además, los retos se ligaban a la desactualización catastral de los municipios, junto con los Planes de Ordenamiento Territorial, y al hallazgo (previamente descrito) en el que se determinó que gran parte del territorio proyectado a intervenir coincidía con la ley segunda e impedía cualquier tipo de trámite de formalización de tenencia.

A esto se añaden las acciones afirmativas para la disminución de brechas de conectividad y acceso a la información. Si bien los seguimientos se realizaron de manera telefónica, también se pactaron talleres y espacios en cada uno de los municipios y se apoyaron los casos de manera personalizada. También hubo apoyos económicos de desplazamiento y alimentación, aunque en el caso de beneficiarios en condición de discapacidad, solo se brindó la opción de la firma de poderes con familiares delegados, y no hubo un acercamiento con las personas.

Asimismo, para la difusión de la información de convocatoria, se utilizaron medios como el

perifoneo y las cuñas radiales, que funcionan efectivamente y tienen una tradición en las zonas rurales del país. *“Pues usamos muchísimo el tema de las emisoras radiales, el perifoneo, obviamente la voz a voz, la llamada uno a uno a partir de bases de datos que conseguimos. Esto es un poco de las personas en los sitios donde están pues el estar conectado para recibir una llamada no siempre es tan permanente y constante, pero intentamos mucho esa, la llamada uno a uno para poder explicar, para invitar, y sobre todo los medios locales comunitarios, emisoras comunitarias, emisoras municipales.”* (Profesional_Tierras).

Por otro lado, algunas barreras encontradas al dialogar con los interlocutores, que brindarán herramientas para la continuación oportuna e integral del proceso, se disponen a continuación. En primer lugar, se reportó falta de claridad de la información por parte de las familias campesinas entrevistadas. Tanto relacionada con el desconocimiento del paso a seguir en la ruta de formalización, como en la confusión entre las categorías de restitución y formalización; es decir, los beneficiarios se referían al proceso como si fuera una restitución de tierras, mas no como un proceso de formalización de tenencia. Esto da cuenta de la poca información que existe en todo el territorio nacional sobre este tipo de procesos, Colombia no ha tenido una reforma rural integral y la acción más conocida en el tema de tierras, desde una década, es la restitución de tierras.

O, de otra manera, pudo ser una consecuencia de las primeras jornadas de socialización, que fueron realizadas a partir de lo conciliado en el planteamiento del proyecto, en el que se proponía el acompañamiento a procesos de restitución y formalización de tierras. Al indagar por esto, como se explica en el apartado de coherencia, las profesionales entrevistadas respondieron que no pudo hacerse este acompañamiento de restitución, debido a que no hubo microfocalización de las tierras por parte del gobierno y las entidades públicas, pues, para que haya microfocalización es necesario emitir un concepto de seguridad que nunca se hizo. Afirman, además, que desde el momento en que comprendieron que no se podía hacer la microfocalización, se centraron en socializar los cambios en el abordaje del proyecto y en explicar la diferencia entre formalización y restitución.

“Nosotros lo que hicimos fue un proceso formativo muy grande con la gente, explicándole claramente cuál es la competencia de una entidad y la otra. Entonces, qué hace la Unidad de Restitución de Tierras, qué hace la Agencia Nacional de Tierras, cuáles casos iban a tener mayor posibilidad, cuáles casos eran mucho más difícil avanzar. Y, pues, les explicamos las razones de por qué no podíamos coger en este momento casos de restitución de tierras, porque el avance iba a ser nulo.” (Profesional_Tierras).

Es decir, aunque se realizaron las jornadas de socialización aclaratorias, dos de las familias beneficiarias entrevistadas continúan con el desconocimiento de la diferencia entre ambas categorías, y comprenden el proceso de formalización iniciado como si fuera una restitución; así como las cinco familias entrevistadas remiten no conocer el siguiente paso en el proceso. Lo que habla de la necesidad de replantear los espacios de diálogo con los interlocutores en futuras ocasiones y de reforzar el mensaje. Para así asegurar en totalidad la respuesta positiva a nivel de percepción post implementación.

En segundo lugar, a partir del trabajo de campo de la evaluación se registró la falta de

comunicación consecutiva y de, en algunos casos, seguimientos realizados en este año³. Cuatro de los beneficiarios entrevistados exponen que desde el año pasado no conocen la situación del proceso, ni el estado de su solicitud; lo que va de la mano de la imposibilidad para comunicar inquietudes y conflictos generados a partir del pago del paz y salvo de impuestos como medida requerida por las administraciones locales para continuar con la formalización. Es preciso aclarar que para el proceso de formalización de tierras no se requiere de ningún paz y salvo, y que esto fue una medida tomada por las alcaldías para el recaudo de impuestos, valiéndose, de manera irregular, de los logos de la ANT. Aunque FFF deslegitimó el comunicado de las administraciones locales y adelantó un proceso de denuncia ante la ANT, esto causó una confusión grande en las zonas a intervenir, que en algunos casos pudo resolverse por medio de las estrategias de comunicación de la Fundación, pero que en otros casos no pudo realizarse de manera efectiva.

Lo anterior encuentra motivo en la falta de conocimientos de las instituciones estatales sobre el acercamiento a la gente, es decir, sobre estrategias para entablar diálogos claros y cercanos con los ciudadanos. También, en que FFF es nueva interviniendo la zona y esto limita los resultados esperados de su mensaje. Así como la Fundación es nueva implementando este tipo de proyectos en la zona, la población no ha sido acompañada con anterioridad en temas de formalización de tierras. Con esto se sugiere continuar aunando esfuerzos para la difusión de la información y seguir consolidando las estrategias de comunicación como procesos a largo plazo.

Según la información relacionada por las personas entrevistadas, esta situación ha gestado una narrativa a partir de la carencia de sincronización de los datos catastrales entre la alcaldía y la ANT -aspecto que también respalda que la iniciativa del cobro de impuestos es de las administraciones locales-, que genera recibos de pago de impuestos por cantidades de hectáreas que no coinciden con la realidad. De la misma manera, el plazo de pago de los impuestos está estipulado hasta el mes de junio, según lo entendido por los beneficiarios, y no lo perciben como un tiempo suficiente para reunir el dinero solicitado con su labor en el campo; la fecha límite de pago también es percibida como insuficiente para solucionar los problemas de imprecisión en las áreas, teniendo en cuenta las dificultades para comunicarse con las personas encargadas del apoyo.

“Creo que nadie, nadie ha podido hacer de los 300 y algo, creo que somos beneficiarios de 3.000, algo así, no tengo el conocimiento claro, pero nadie ha podido solucionar nada, porque a todos le ha... ya nos hemos reunido entre varios y todo el mundo le aparece el mismo problema. Lo otro que... otro inconveniente, es que hay personas que no coincide el predio con... o sea, el cobro que le hacen, por ejemplo, tengo un amigo que le están cobrando el valor de otro predio y él tiene otro predio. Y entonces sí hay inconformidad referente a eso, falta claridad... Pero, ¿cómo voy a pagar yo el impuesto de 1.223 hectáreas si ese terreno no es mío? Yo solo tengo en pie algo de hectáreas. Debería cobrarme ese valor de las 20 y pico hectáreas, no esa cantidad y definirme el pedacito mío.” (Participante_Tierras).

³ Según una de las profesionales, aunque desde finales de 2023 no se realizaron más reuniones colectivas, sí se llamó a las personas para que aportaran mayor información o documentos para la conformación de los expedientes y se informaba el estado del proceso.

Así, se evidencia una necesidad del ejercicio continuo de los seguimientos, de continuar trabajando para encontrar estrategias que den cuenta de un mayor acompañamiento y que se adapten continuamente a las necesidades cambiantes del proyecto, con el que las personas beneficiarias tengan un menor grado de incertidumbre y una mayor confianza en el proceso. De la misma forma, existe una necesidad de articulación prolongada con el gobierno local, que fue incluso mencionada por el equipo de FFF como limitante del proceso, debido a las circunstancias conexas al cambio de gobiernos, que permitirían una mayor sincronización y unificación de los discursos y comunicados orientados a la población objetivo.

V. Evaluación de Sostenibilidad

La sostenibilidad del proyecto está mediada por la durabilidad de los resultados de las acciones realizadas en campo. Si las categorías analizadas hasta ahora nos hablan del diseño y de la implementación del proyecto, la sostenibilidad, aunque tiene en cuenta esos momentos del ciclo de proyecto, se atreve a pensar en el futuro de los procesos una vez concluido el proyecto que los desencadenó. Enlaza identificó algunas variables clave para evaluar el grado de sostenibilidad de este proyecto de acuerdo a lineamientos de cooperación para el desarrollo europeos y teorías del desarrollo con amplio consenso actual por estar basadas en correlaciones y lecciones aprendidas sustentadas en proyectos exitosos.

En primera medida se evaluó el fortalecimiento institucional local logrado con este proyecto, el grado de apropiación y capacidades instaladas que deja y algunos impactos no esperados generados a partir de la implementación.

a. Actividades de fortalecimiento institucional local:

Las actividades de fortalecimiento institucional local son las que más aportan al análisis de la perdurabilidad de los resultados. Dentro de esta categoría se encuentran todas las acciones realizadas en favor de aumentar la autonomía de los colectivos, organizaciones, asociaciones e instituciones en relación a la réplica de actos de fortalecimiento de gobernanza y participación, desarrollo económico y paz en el territorio. Algunos de los aspectos destacables producto de la recolección de información cualitativa son:

1. *El fortalecimiento de los espacios de participación previstos por la ley para los jóvenes:* se halló un reto en la sostenibilidad de este aspecto, fundamentado en las percepciones de participantes y organizaciones implementadoras sobre la dificultad para hacer efectivos los aportes de los jóvenes en las agendas locales, en la falta de representatividad en los consejos de juventud o enlaces -al ser cooptados, en su mayoría, por partidos tradicionales, o al presentarse renuncias a los cargos debido al sentimiento de inoperancia y a la necesidad de trabajar de manera remunerada-.

Sin embargo, también se percibieron cambios positivos en materia de estos componentes. Pues, aunque no se cumple en totalidad con las expectativas de los jóvenes, se evidenciaron resultados en el aumento de la *autonomía* para la incidencia en la toma de decisiones y en las agendas públicas, que dan visibilidad a las formas en que los jóvenes quieren habitar su territorio, y que abren paso para acciones futuras y autogestionadas. Los espacios donde se reflejaron estos avances en representatividad y autonomía para la incidencia se pueden dividir en los siguientes:

A. Fortalecimiento a las plataformas de juventud: enfocadas a brindar herramientas para el ejercicio de la ciudadanía crítica y habilidades para el liderazgo.

B. Fortalecimiento a los consejos de juventud: habiendo fortalecido las capacidades de liderazgo, algunos jóvenes participantes del proyecto fueron escogidos como consejeros de juventud, lo que generó un aumento en el sentido de representatividad

y de incidencia en los espacios públicos de decisión de algunos municipios como Santa Rosa del Sur.

C. Fortalecimiento a los enlaces de juventud: así como en el anterior punto, dos de los jóvenes que han tenido una trayectoria con MPDL y en el proyecto han alcanzado espacios de representación e incidencia que se acercan, cada vez más, a la toma de decisiones en los municipios de San Pablo y Morales.

2. Fortalecimiento de Unidades Productivas y asociaciones dedicadas a la producción agropecuaria en el territorio: este se realizó a partir de dos puntos: el apoyo económico para el crecimiento de los emprendimientos y la capacidad instalada que deja el proyecto en la población beneficiaria. Este último es fundamental para garantizar la sostenibilidad del proyecto, al fortalecer los conocimientos de los miembros de las asociaciones con vocación agropecuaria y con experiencia previa en su labor, posibilita un mayor compromiso para la consolidación de los emprendimientos, igual que dinamiza la economía local.
3. Fortalecimiento de los gobiernos locales por medio del apoyo a la formalización de los predios de escuelas u otros espacios de interés público, que aporta a no generar discontinuidad en el uso público de los predios, ante conflictos de tenencia que puedan existir en caso de no formalización oportuna por actos de señorío realizados por cualquier persona, y potenciales reclamaciones. Esto también impide la generación de retrocesos en términos de infraestructura y acceso a servicios básicos como la educación en los territorios.

b. Apropiación

Dentro de la categoría de apropiación se pueden destacar todas aquellas acciones que reflejan la autonomía de las personas beneficiarias en cuanto a la consecución de los resultados y la sostenibilidad de los mismos. Además de la apropiación de los conocimientos proporcionados en el marco del proyecto, reflejada en su puesta en práctica para el ejercicio de una ciudadanía crítica y el desarrollo de las unidades productivas, se puede destacar, específicamente, la apropiación de espacios de incidencia y representación ciudadana que se gestionó en el primer componente, como los consejos de juventud y enlaces de juventud.

Aunque es preciso registrar que, según la población destinataria, la apropiación de estos espacios depende, a su vez, de la situación de seguridad en el territorio y de las garantías para el activismo de los liderazgos sociales. La sostenibilidad de los resultados, que tiene sentido en la réplica y en la continuación de las acciones de paz y de la incidencia en espacios de decisión públicos, se ve limitada por la impunidad frente a los asesinatos e intimidaciones ejecutados en los municipios.

c. Impacto: Efectos positivos o negativos no necesariamente esperados

El proyecto también devino en efectos positivos no esperados que pudieron evidenciarse en el trabajo de campo. Es necesario destacarlos, debido a que hablan de la calidad de los procesos y en los impactos a largo plazo que se generaron. Estos son los siguientes:

1. *El amplio margen de participantes con capacidades instaladas*: las asociaciones convocadas en el marco de la implementación del componente de desarrollo económico son obligadas a tomar la formación de la escuela de emprendimiento como requisito para la participación en la convocatoria, lo que hace que los beneficios no solo lleguen a los ganadores, sino que todos los concursantes puedan refinar sus conocimientos en temas en estructura organizacional, presentación de propuestas, manejo de recursos y proveedores, entre otros.

2. *La formación recibida por las personas destinatarias impactó en su nivel de autoestima y confianza para enfrentarse a espacios de exposición y de presentación de sus propias ideas o productos*: tanto los/las jóvenes participantes del primer componente, como los/las participantes del segundo, expresaron tener mayores habilidades para proyectarse ante un público determinado, que les permitía exteriorizar su pensar y llegar de manera asertiva al interlocutor.

“En el caso de nosotros, el representante legal y amigos que éramos los que más acababan de estar al frente, nosotros nos empoderamos con cada capacitado. El miedo a lo público, el enfrentarnos allá a hablar, eso era uno de las debilidades que uno ha enfrentado, esos miedos. Y eso pues nos ayudó que poco a poco uno iba soltando, entonces uno salía mucho a hablar y a charlar. Entonces todo eso fue aprovechándonos aquí en el momento de hacer las ventas participamos en un clúster en donde también nos tocaba hablar con los empresarios presentarles productos entonces ya eso lo ayuda a uno a saber entrarle a alguien eso nos ayuda, eso nos enseñaron.” (Participante_Desarrollo económico).

3. *La generación de empleo e impulso al desarrollo económico de otros actores no directamente relacionados*: que se desencadenaron del fortalecimiento de los proyectos o unidades productivas, al necesitar mayor mano de obra. *“En el caso de lo que comentaba la compañera, ya nosotros necesitamos dos personas para hacer las tareas del galpón, de la alimentación de la gallina, la recolección de huevos. Y fuera de eso, hay otro muchacho que se encarga de la comercialización. Entonces son tres personas que quedaron trabajando dentro de la asociación con ese apoyo de este proyecto del cual nos empoderamos”*. (Participante_Desarrollo económico).

4. *La reincorporación a los entornos educativos y la profesionalización*: a partir de los espacios creados para compartir experiencias entre los participantes del primer componente, se gestó un intercambio entre jóvenes con trayectoria universitaria y jóvenes por fuera del sistema educativo, que incentivó a estos últimos a retomar sus estudios y a conectarse con aspiraciones profesionales.

“(…) Ese encuentro entre esos dos mundos frustrados, unos de unas cosas y castrados los otros también de la posibilidad de esta formación política, les generó muchas cosas que un día con mucho tiempo te vamos a contar. Pero, lo más impactante es que -yo creo que eso es una cosa, que es un fenómeno que tenemos que registrar- es que esos pelados de ciudad se lograron arrastrar a los pelados nuestros de la calle, de los de los que estaban con nosotros en la calle, arrastrarlos para el tema de la educación, como para estudiar, para ir a la universidad.” (Profesional_Gobernanza y participación).

5. *El cambio en la manera en que los jóvenes hombres que se vincularon a los diferentes procesos asumen su paternidad.* Es normal en la región que muchos de los jóvenes sean padres muy jóvenes, y esto no es una excepción entre los participantes del proyecto. Sin embargo, se empieza a ver una gran diferencia en la manera con que empiezan a asumir su paternidad de una forma mucho más responsable. Esta transformación puede tener un impacto a largo plazo para las siguientes generaciones de la región, que podrán contar con una enorme ventaja en la vida frente a las condiciones que han tenido que enfrentar los niños de las generaciones anteriores en cuanto a educación, alimentación, salud y bienestar general. De acuerdo a una coordinadora de MPDL en territorio, esto tendría que ver con el enfoque de género que se les ha dado a todos los componentes del proyecto, que incluye la discusión de nuevas masculinidades y que también se evidencia en cambios en la manera más asertiva y mucho menos agresiva de argumentar y defender sus puntos de vista en los espacios de capacitación y de incidencia:

“Es normal, es natural que muchos jóvenes de nuestros procesos tengan hijos a esta edad. Casi todos los pelados tienen hijos. Pero lo que no era tan normal y tan natural y tan tal era su paternidad, su acompañamiento en esa paternidad, en mantener esas parejas, en tener dos hijos con la misma pareja. Y mira que eso está siendo como una característica.” (Coordinadora en territorio).

6. En el componente de tierras es evidente, como se ha indicado previamente que, sin este impulso jurídico y asesoría permanente, sería nula la probabilidad de que las familias del municipio de Simití se acercaran a su derecho a ser propietarias de sus predios, o las escuelas del municipio de Morales no tendrían, como tienen hoy, la certeza de que podrán acceder a recursos públicos para la mejora de las condiciones en las que ofrecen el servicio y con ello dignificar a niños, niñas y adolescentes rurales.

Se ha podido constatar la importancia del asesoramiento jurídico continuo, ya que es una pieza clave en el complejo proceso de formalización de predios. Este apoyo no solo facilita la navegación por el laberinto legal, sino que también asegura que los derechos de las comunidades y de las personas sean debidamente representados y defendidos.

VI. Conclusiones y recomendaciones

Gobernanza y desarrollo local en el Sur de Bolívar fue un proyecto exitoso en relación a casi todas las variables aquí incluidas. A continuación, incluimos una serie de recomendaciones a partir de algunas de las conclusiones de esta evaluación:

Conclusiones	Recomendaciones	Tema
Fue muy apropiado hacer el diagnóstico inicial y utilizarlo para el diseño de la intervención, pues esto garantizó la pertinencia de los objetivos y actividades, en especial de aquellos que se ajustaron más fielmente a los hallazgos de ese diagnóstico.	Para asegurar la pertinencia y la coherencia de un proyecto es esencial identificar las necesidades y las características de la población a intervenir con datos empíricos. Cuando no se disponga de datos confiables actualizados, recoger estos datos mediante una investigación diagnóstica como la de este proyecto es una excelente opción.	Pertinencia y coherencia coherencia-general
Las capacidades instaladas en las instituciones y la población civil se han ido construyendo a través de varios proyectos en un proceso arduo y de largo aliento, con pequeños pasos que se van sumando y por lo mismo, vistos aisladamente, pueden parecer moderados a algunos beneficiarios/as o implementadoras que quisieran cambiar todo un sistema que no funciona y pronto. Las implementadoras también se sienten por momentos desmotivadas cuando deben enfrentar retrocesos o repetir estrategias con nuevos participantes que siguen necesiéndolas.	Se debe continuar por el camino del fortalecimiento institucional, aunque sea el camino más largo, porque es la vía para que, desde el mismo territorio y con sus propios recursos, se logre responder a las necesidades de la población. La apuesta voluntaria de las organizaciones implementadoras por trabajar en fortalecimiento institucional político y económico y dejar capacidades instaladas en instituciones públicas y privadas en el sur de Bolívar es retadora. Es comprensible que a veces tengan dudas de querer cambiar lo que parecen ser las condiciones estructurales de un país que produce las mismas necesidades en la población, generación tras generación. Sin embargo, este trabajo es fundamental para la permanencia y sostenibilidad de los procesos. Más aún, no hay que olvidar los cambios permanentes en fortalecimiento institucional que efectivamente se han logrado y que a la larga posibilitarán que los círculos viciosos se conviertan en círculos virtuosos.	Pertinencia-incidencia-sostenibilidad

En el sur de Bolívar, una región marcada por un conflicto armado que ha dejado cicatrices profundas, la relativa calma que reinó durante los años inmediatamente posteriores a la firma del acuerdo de paz con las FARC viene siendo perturbada por la acciones de nuevos grupos armados que extorsionan, amenazan, hostigan, asesinan y ejercen control social y económico.	Para enfrentar condiciones que son exigentes física y emocionalmente para los equipos de trabajo, pensar en mecanismos de cuidado para el cuidador y en presupuestos que posibiliten la rotación de personal. Tener y acatar protocolos de salud ocupacional y, en particular, de salud mental es clave. Una forma de evitar complicaciones es prever el tiempo y los recursos humanos de modo que los equipos no estén demasiado tiempo sin poder salir del terreno.	General – operaciones
El proyecto fue particularmente exitoso en cuanto a cumplimiento de indicadores, superando incluso muchas de las metas planteadas. Se trata, sin embargo, muy a menudo de indicadores que miden procesos o participación que no siempre se ajustan a los cambios más profundos en la vida de los participantes.	Incluir más indicadores de resultado, metas más ambiciosas y mediciones de cambios más profundos. Los indicadores de proceso intermedios y finales han sido instrumentales para monitorear retrasos y fortalecer la capacidad de ejecución de las organizaciones implementadoras. Es importante, sin embargo, incluir indicadores que permitan, además, identificar algunos logros y problemas que no consiguen recoger estos indicadores. Un ejemplo concreto en este sentido es pensar en medir diferentes dimensiones del empoderamiento de la población beneficiaria, como su capacidad para tomar decisiones para mejorar sus condiciones de vida.	Evaluación e indicadores
Un principio fundamental en este proyecto es que se inscribe en un proceso de largo aliento con vocación de continuar en el futuro. Esto hace que sea muy difícil aislar impactos de un proyecto. En esta evaluación encontramos logros importantes acumulados de varias intervenciones	Hacer una sistematización del proceso de MPDL en la región o una evaluación de impacto a largo plazo daría luces sobre algunos de los logros más importantes de los procesos que se han llevado a cabo. Este tipo de investigación puede servir para poner en contexto las dificultades o retrocesos puntuales que tienden a	Evaluación e indicadores

que valdría la pena recoger, así como procesos iniciados para los que se deberá esperar para ver sus impactos.	desmotivar, para reenfocar la energía en el tipo de cambios más profundos que se han ido construyendo a lo largo de varios años.	
Enlaza identificó una serie de ciclos propios del contexto que determinaron el ritmo y las posibilidades del proyecto en distintos momentos. Un aspecto importante son los calendarios electorales de las instituciones democráticas con las que se interactúa. Uno menos obvio pero que determina gran parte del nivel de participación de la población joven es el calendario escolar, que determina momentos de alto involucramiento intercalados con momentos de aparente apatía.	Tener en cuenta los ciclos de inactividad y reactivación de participación propios del contexto de implementación en el diseño del calendario y modalidades de las actividades. Así como el uso del primer trimestre de una nueva administración es definitivo para las actividades relacionadas con planes de desarrollo, es clave organizar las actividades que involucren estudiantes teniendo en cuenta su disponibilidad en los momentos previos a exámenes finales y parciales, los recesos y vacaciones y el regreso a clases.	Logística, participación
En el ámbito del componente de tierras, ciertos hallazgos del diagnóstico, como la falta de microfocalización de los municipios a intervenir, no se encuentran incorporados en el diseño inicial de las estrategias. Esto se traduce en un enfoque que no solo respalda los procesos de formalización, sino también los de restitución. Asimismo, se omite la información proporcionada en el informe de línea base sobre el estado de la formalización en el territorio, particularmente las consideraciones geográficas relacionadas con zonas de reserva forestal y áreas de protección según lo establecido en la Ley Segunda de 1959.	Frente a las dificultades encontradas para el desarrollo del tercer componente, se tomaron medidas de contingencia acordes a las necesidades de la población (pertinentes). Aun con esto, se recomienda ajustar el marco lógico (estrategias e indicadores), una vez se tienen los diagnósticos. Lo anterior, con la intención de que la implementación sea totalmente fiel al planteamiento del proyecto y se garantice un mayor grado de eficacia e impacto.	Componente de tierras. Pertinencia-coherencia-fidelidad-eficiencia-eficacia-sostenibilidad
Se encontró falta de claridad de los beneficiarios/as frente a los pasos a seguir en el proceso de formalización, e	Si bien se realizaron las jornadas de socialización pactadas, estos hallazgos indican la necesidad de continuar con la búsqueda de estrategias de comunicación y de seguimiento	Componente de tierras

incluso frente a las diferencias entre las categorías de restitución de tierras y de formalización.	que den cuenta de un mayor acompañamiento a las personas beneficiadas por el proyecto. Incluso, se podría realizar un ejercicio de monitoreo y evaluación de los conocimientos adquiridos posterior a las jornadas -como la toma de encuestas o instrumentos post-actividad-, que permitan reconocer la percepción y la satisfacción de los beneficiarios y analizar estrategias de refuerzo en caso de necesitarlas.	
Una buena práctica identificada en el tercer componente se refiere a la estrategia de difusión de información, la cual consistió en la coordinación con los presidentes de las Juntas de Acción Comunal. Estos actores reconocen las limitaciones de conectividad en los corregimientos y mantienen canales regulares de comunicación, tanto presenciales como a través de WhatsApp, con los residentes locales.	Seguir priorizando la coordinación con los presidentes de las Juntas de Acción Comunal de los corregimientos intervenidos como una estrategia clave para asegurar la participación de los beneficiarios que residen en las áreas rurales más remotas. Estas zonas enfrentan desafíos significativos en cuanto a conectividad, como la limitada disponibilidad de acceso a internet, así como dificultades logísticas para desplazarse hasta dichas áreas.	Eficacia, componente de tierras
El segundo componente reveló dos obstáculos que restringieron la participación en las áreas rurales más remotas. En primer lugar, la convocatoria de los procesos se llevó a cabo principalmente a través de redes sociales, sin considerar las limitaciones de conectividad de esta población. En segundo lugar, la frecuencia de las sesiones de la Escuela de Emprendimiento resultó poco práctica para aquellos que debían desplazarse desde las áreas apartadas hasta la cabecera municipal.	Estudiar estrategias que garanticen mayor participación de participantes de las veredas más apartadas. Esto se debe hacer teniendo en cuenta las consideraciones de seguridad y costes de los desplazamientos, tanto del equipo del proyecto, como de la población beneficiaria.	Eficiencia, componente económico
Se priorizaron iniciativas, proyectos y beneficiarios/as con experiencia previa en los temas abordados en las convocatorias de apoyo a proyectos productivos. La	Continuar con la práctica de privilegiar iniciativas, proyectos y beneficiarios/as con trayectoria en los temas	Componente económico

metodología de convocatoria adoptada, diseñada para identificar iniciativas o proyectos con un historial en el tema, en lugar de aquellos que surgen exclusivamente por el incentivo del beneficio ofrecido, es apropiada. Esto asegura una óptima utilización de los recursos, la eficacia en los resultados y su sostenibilidad a largo plazo. En otras palabras, al convocar unidades productivas con experiencia, se promueve un mayor grado de autonomía en la gestión y continuidad de los proyectos.	postulados en las convocatorias de apoyo a proyectos productivos.	
La manera en que se comprometió a las alcaldías, de aportar en los proyectos, permitió generar apropiación, y mayor compromiso por parte de estas. Los retrasos se debieron principalmente al cambio de administración.	Utilizar modelos de co-responsabilidad en la financiación con los aliados para asegurar un mayor compromiso de estos con el proyecto es una estrategia con la que vale la pena seguir experimentando. Las eventuales dificultades en el cumplimiento oportuno de estas obligaciones deben usarse como insumo para mejorar el diseño de futuras alianzas.	Componente económico
Una de las dificultades manifestadas por los participantes de las actividades de incidencia tiene que ver con la dificultad de encontrar una fuente de ingresos que posibilite su accionar político. El trabajo en minería no parece compatible y, de hecho, los jóvenes vinculados a esta industria muestran desprecio por los y las jóvenes comprometidos con los espacios de participación política.	Pensar en convocatorias para financiar proyectos o remunerar a activistas vinculados con actividades de incidencia política. Una posibilidad, sugerida por los entrevistados en esta evaluación, es aprovechar las competencias demostradas por estos jóvenes en las acciones de paz para imaginar convocatorias y apoyos centrados en proyectos culturales. Otra idea es privilegiar a jóvenes activos en los espacios de incidencia política en las convocatorias para proyectos productivos.	Eficacia, componente económico y componente de incidencia (gobernanza y participación)
Las condiciones de seguridad del territorio se han degradado y con ello la vulnerabilidad de los y las líderes que participan en procesos de incidencia política.	protección para la población a intervenir en proyectos futuros del Sur de Bolívar basadas en la experiencia de MPDL en otros programas. En especial con los jóvenes que llegan por primera vez a espacios de veeduría y de incidencia política, puede ser una buena idea replicar actividades exitosas que se han realizado con mujeres víctimas o defensoras y defensores de derechos humanos,	

	como la actualización y fortalecimiento de rutas de protección trabajando de la mano con los personeros municipales o la defensoría del pueblo y otras instituciones.	
Las actividades donde los participantes salen de sus municipios e intercambian con pares de otros municipios, o cuando logran acceder e incidir en espacios de un nivel más central, son particularmente apreciadas y citadas como grandes logros. Al mismo tiempo, el interés que las nuevas administraciones departamentales han mostrado en tener acercamientos a MPDL desde el empalme implica que se empiezan a recoger frutos de su trabajo en términos de posicionamiento y relevancia departamental y nacional. Esto facilita el acceso a esos espacios supramunicipales.	Fortalecer actividades de incidencia a nivel intermunicipal y departamental. Proponer más actividades de incidencia donde los jóvenes salgan de sus municipios e intercambien saberes con actores de otros proyectos, otras plataformas e instituciones de otros municipios o expresen sus necesidades y lleven sus propuestas a espacios de incidencia departamentales, regionales e incluso nacionales. Esto se podría llevar a cabo no solo en relación con las acciones de incidencia política, sino con las de fortalecimiento del tejido productivo, emprendimientos medioambientales o de acceso a la tierra.	Participación, componente de incidencia (gobernanza y participación)

ANEXOS: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

ANEXO 1: Componente Gobernanza y Participación

Entrevista grupal Gobernanza y Participación

Datos del instrumento	
Fecha:	Lugar:
Moderador(a):	
Hora inicio:	Hora finalización:
Identificación del grupo	
Nombre del instrumento:	
Tipo de actor:	

Introducción

Este instrumento está dirigido a los beneficiarios del componente de Gobernanza y participación del proyecto “Gobernanza y desarrollo social en el sur de Bolívar-Colombia”, creado e implementado por MPDL.

- Al inicio del grupo, es importante presentarse, dejar claro la organización que representa y los objetivos del estudio. Es preciso hacer énfasis en que la información será utilizada exclusivamente para fines del estudio y que será publicada de forma anónima: *“buenos días. Mi nombre es _____, y hoy voy a moderar este espacio. Desde MPDL han contratado a Fundación Enlaza para la evaluación de resultados del proyecto “Gobernanza y desarrollo social en el sur de Bolívar”. Toda la información que ustedes me den será utilizada de forma anónima y únicamente con fines investigativos. Los resultados de la evaluación servirán a MPDL para comprender las fortalezas y debilidades del proyecto, y saber cómo mejorar futuros proyectos.”*
- Asimismo, se debe explicar la estructura del instrumento y los tiempos estimados para su toma: *“este instrumento tiene el objetivo de indagar por su experiencia en la implementación del proyecto y los resultados del mismo, es decir, saber ustedes cómo están en este momento en relación con los objetivos del mismo. La entrevista está compuesta por 12 preguntas y tiene un estimado de 1 hora y media/2 horas”*
- Se debe puntualizar que la participación es voluntaria, y que, si en algún momento de la intervención se sienten incómodas, pueden pedir parar: *“este espacio es voluntario y si en algún momento no se siente cómoda con las preguntas, puede pedir pasar a la siguiente o parar la sesión”*
- Es de vital importancia solicitar permiso al entrevistado/a para grabar la sesión. Después de que acceda a ello, se debe volver a solicitar el permiso con la grabación corriendo: *“ahora quiero pedirle permiso para grabar la sesión. Voy a poner a grabar y por favor puede confirmar el consentimiento”*

Presentación

- ¿Podrían presentarse? Decir:

- Su nombre
 - Ocupación
2. ¿Podrían contarme sobre las actividades que han realizado en el marco de este proyecto? ¿Cómo les parecieron? ¿Cómo les fue con estas actividades? Recordar y pasar por cada una de las siguientes actividades:
 - Seminario para fortalecer las capacidades de veeduría ciudadana de la sociedad civil en el ámbito municipal.
 - Asistencia técnica y acompañamiento a organizaciones/grupos juveniles para que contribuyan a la construcción de las Políticas Públicas de Juventud; Mujer y Equidad de Género; y Desarrollo Rural.
 - Asistencia técnica y acompañamiento a los espacios institucionales de veeduría social: Consejos Territoriales de Planeación (CTP), Consejos Municipales de Paz, Reconciliación y Convivencia (CMPRC), los Consejos Municipales de Desarrollo Rural y los Consejos Municipales de Juventud.
 - La acción de construcción de paz (ACP) lideradas por jóvenes para sensibilizar a la población local sobre los temas priorizados.
 - Intercambios intermunicipales de experiencias entre cada uno de los 4 espacios de articulación alcaldía-sociedad civil focalizados para rescatar buenas prácticas y recomendaciones de gobernanza.
 - Foro intermunicipal de juventud para presentar sus propuestas a los/as candidatos/as a las elecciones municipales y buscar compromisos al respecto.
 - Exposición fotográfica actualizada “Caminos de Paz, caminos de campo”
 - Aprendizaje servicio “Compartimos Ondas” a partir del intercambio entre pares -jóvenes- y aproximación a la realidad y socialización de mecanismos de incidencia entre la Comunidad Valenciana y Colombia
 3. ¿Qué aspectos podrían resaltar de las actividades? ¿Podría nombrar sus fortalezas y debilidades? (Se recomienda que la pregunta tenga dos tiempos: primero indagar por las fortalezas y esperar que respondan, para después preguntar por las debilidades)
 4. ¿Cómo les pareció la implementación de las actividades? Pensemos en los siguientes aspectos:
 - Tiempos
 - Espacio
 - Organización y coordinación
 5. ¿A quiénes identifica como actores clave en la implementación del proyecto? (Colectivos, organizaciones, instituciones y/o personas) ¿Considera que hay algún actor que falte en ese listado que nos da, o que pudo involucrarse un poco más?
 6. ¿Creen que se han tenido en cuenta las necesidades de las poblaciones diferenciales en la implementación del proyecto? (pueblos étnicos (indígenas, afro, etc), personas con discapacidad, víctimas del conflicto armado, comunidad LGBTIQ+)
 7. ¿Ustedes han participado de espacios de veeduría y rendición de cuentas del proyecto? ¿Cómo fueron estos espacios?
 8. ¿Cuáles son los aprendizajes que han tenido y esos conocimientos que se han dejado en el municipio a partir del proyecto? ¿Consideran que estos aprendizajes han aportado a que las personas se apropien de los procesos políticos y espacios de participación ciudadana? ¿Por qué?
 9. ¿Ustedes creen que el proyecto fue adecuado para impulsar la participación y apropiación de los espacios locales de decisión?
 10. ¿Creen que pudo haber algo que faltó abordar para suplir las necesidades de gobernanza de los jóvenes del municipio? ¿Qué faltó? ¿Por qué?
 11. ¿Creen que los resultados del proyecto son sostenibles para ustedes a mediano y largo plazo?
 12. ¿Tienen alguna recomendación para la mejora del proyecto y futuras intervenciones de MPDL?

Cierre

- a) Aclarar que se va a cortar la grabación, recordar sus fines (únicamente investigativos), y que la información va a ser utilizada de forma anónima: *“ahora voy a parar la grabación. Recuerden que*

la información que nos brindaron va a ser utilizada de forma anónima y únicamente con fines investigativos."

- b) Es necesario agradecer por la participación, la información y el tiempo brindado: *"En nombre de todo el equipo, les doy las gracias por su tiempo y por haber participado de esta sesión. Toda la información que nos brindaron es muy valiosa para la evaluación"*
- c) Momento para resolver dudas finales: "¿tienen alguna duda que pueda resolverles relacionada con la investigación?"
- d) Despedida

ANEXO 2: Componente Desarrollo Económico

Grupo focal sobre desarrollo económico

Datos del instrumento	
Fecha:	Lugar:
Moderador(a):	
Hora inicio:	Hora finalización:
Identificación del grupo	
Nombre del instrumento:	
Tipo de actor:	

Introducción

Este instrumento está dirigido a los beneficiarios del componente de Desarrollo Económico del proyecto “Gobernanza y desarrollo social en el sur de Bolívar-Colombia”, creado e implementado por MPDL.

- Al inicio del grupo, es importante presentarse, dejar claro la organización que representa y los objetivos del estudio. Es preciso hacer énfasis en que la información será utilizada exclusivamente para fines del estudio y que será publicada de forma anónima: *“buenos días. Mi nombre es _____, y hoy voy a moderar este espacio. Desde MPDL han contratado a Fundación Enlaza para la evaluación de resultados del proyecto “Gobernanza y desarrollo social en el sur de Bolívar”. Toda la información que ustedes me den será utilizada de forma anónima y únicamente con fines investigativos. Los resultados de la evaluación servirán a MPDL para comprender las fortalezas y debilidades del proyecto, y saber cómo mejorar futuros proyectos.”*
- Asimismo, se debe explicar la estructura del instrumento y los tiempos estimados para su toma: *“este instrumento tiene el objetivo de indagar por su experiencia en la implementación del proyecto y los resultados del mismo, es decir, saber ustedes cómo están en este momento en relación con los objetivos del mismo. La entrevista está compuesta por 12 preguntas y tiene un estimado de 1 hora y media/2 horas”*
- Se debe puntualizar que la participación es voluntaria, y que, si en algún momento de la intervención se sienten incómodas, pueden pedir parar: *“este espacio es voluntario y si en algún momento no se siente cómoda con las preguntas, puede pedir pasar a la siguiente o parar la sesión”*
- Es de vital importancia solicitar permiso al entrevistado/a para grabar la sesión. Después de que acceda a ello, se debe volver a solicitar el permiso con la grabación corriendo: *“ahora quiero pedirle permiso para grabar la sesión. Voy a poner a grabar y por favor puede confirmar el consentimiento”*

Presentación

- ¿Podrían presentarse? Decir:
 - Su nombre
 - Ocupación

2. ¿Podrían contarme sobre las actividades que han realizado en el marco de este proyecto? ¿Cómo les parecieron? ¿Cómo les fue con estas actividades? Recordar y pasar por cada una de las siguientes actividades:
 - Estrategia de incentivos a la conservación ambiental (acompañamiento a la formulación y presentación de propuestas)
 - Creación de un comité conjunto con entidades de formación y gobiernos para impulsar el tejido económico protagonizado por jóvenes.
 - Convocatoria para la presentación de perfiles de emprendimientos por parte de asociaciones y grupos juveniles que precisen apoyo técnico, formativo y/o financiero.
 - Proceso de selección de emprendimientos económicos y productos sostenibles para incentivar la innovación, la integración de cadenas productivas, incorporación de TIC's, etc.
 - Plan de apoyo técnico, formativo y financiero a los emprendimientos escogidos
 - Diseño e implementación de un sistema mixto para gestión integral del apoyo técnico, formativo y financiero
3. ¿Qué aspectos podrían resaltar de las actividades? ¿Podría nombrar sus fortalezas y debilidades? (Se recomienda que la pregunta tenga dos tiempos: primero indagar por las fortalezas y esperar que respondan, para después preguntar por las debilidades)
4. ¿Cómo les pareció la implementación de las actividades? Pensemos en los siguientes aspectos:
 - Tiempos
 - Espacio
 - Organización y coordinación
5. ¿A quiénes identifica como actores clave en la implementación del proyecto? (Colectivos, organizaciones, instituciones y/o personas) ¿Considera que hay algún actor que falte en ese listado que nos da, o que pudo involucrarse un poco más?
6. ¿Creen que se han tenido en cuenta las necesidades de las poblaciones diferenciales en la implementación del proyecto? (pueblos étnicos (indígenas, afro, etc), personas con discapacidad, víctimas del conflicto armado, comunidad LGBTIQ+)
7. ¿Ustedes han participado de espacios de veeduría y rendición de cuentas del proyecto? ¿Cómo fueron estos espacios?
8. ¿Cuáles son los aprendizajes que han tenido y esos conocimientos que se han dejado en el municipio a partir del proyecto? ¿Consideran que estos aprendizajes han aportado al desarrollo económico del municipio? ¿Por qué?
9. ¿Ustedes creen que el proyecto fue adecuado para impulsar el desarrollo económico del municipio? ¿Por qué?
10. ¿Creen que pudo haber algo que faltó abordar para suplir las necesidades de desarrollo económico del municipio? ¿Qué faltó? ¿Por qué?
11. ¿Creen que los resultados del proyecto son sostenibles para ustedes a mediano y largo plazo?
 - ¿Van a seguir utilizando y replicando lo que aprendieron?
 - ¿Creen que los emprendimientos que se impulsaron van a perdurar en el tiempo?
12. ¿Tienen alguna recomendación para la mejora del proyecto y futuras intervenciones de MPDL?

Cierre

- a) Aclarar que se va a cortar la grabación, recordar sus fines (únicamente investigativos), y que la información va a ser utilizada de forma anónima: *“ahora voy a parar la grabación. Recuerden que la información que nos brindaron va a ser utilizada de forma anónima y únicamente con fines investigativos.”*
- b) Es necesario agradecer por la participación, la información y el tiempo brindado: *“En nombre de todo el equipo, les doy las gracias por su tiempo y por haber participado de esta sesión. Toda la información que nos brindaron es muy valiosa para la evaluación”*
- c) Momento para resolver dudas finales: *“¿tienen alguna duda que pueda resolverles relacionada con la investigación?”*
- d) Despedida

ANEXO 3: Componente Tierras

Entrevista grupal-Tierras

Datos del instrumento	
Fecha:	Lugar:
Moderador(a):	
Hora inicio:	Hora finalización:
Identificación del grupo	
Nombre del instrumento:	
Tipo de actor:	

Introducción

Este instrumento está dirigido a los beneficiarios del componente de tierras del proyecto “Gobernanza y desarrollo social en el sur de Bolívar-Colombia”, creado e implementado por MPDL.

- Al inicio del grupo, es importante presentarse, dejar claro la organización que representa y los objetivos del estudio. Es preciso hacer énfasis en que la información será utilizada exclusivamente para fines del estudio y que será publicada de forma anónima: *“buenos días. Mi nombre es _____, y hoy voy a moderar este espacio. Desde MPDL han contratado a Fundación Enlaza para la evaluación de resultados del proyecto “Gobernanza y desarrollo social en el sur de Bolívar”. Toda la información que ustedes me den será utilizada de forma anónima y únicamente con fines investigativos. Los resultados de la evaluación servirán a MPDL para comprender las fortalezas y debilidades del proyecto, y saber cómo mejorar futuros proyectos.”*
- Asimismo, se debe explicar la estructura del instrumento y los tiempos estimados para su toma: *“este instrumento tiene el objetivo de indagar por su experiencia en la implementación del proyecto y los resultados del mismo, es decir, saber ustedes cómo están en este momento en relación con los objetivos del mismo. La entrevista está compuesta por 11 preguntas y tiene un estimado de 1 hora”*
- Se debe puntualizar que la participación es voluntaria, y que, si en algún momento de la intervención se sienten incómodas, pueden pedir parar: *“este espacio es voluntario y si en algún momento no se siente cómoda con las preguntas, puede pedir pasar a la siguiente o parar la sesión”*
- Es de vital importancia solicitar permiso al entrevistado/a para grabar la sesión. Después de que acceda a ello, se debe volver a solicitar el permiso con la grabación corriendo: *“ahora quiero pedirle permiso para grabar la sesión. Voy a poner a grabar y por favor puede confirmar el consentimiento”*

Objetivo componente tierras: Respalda los procesos de formalización y restitución de tierras de la población juvenil y sus familias en los municipios priorizados

Presentación

- ¿Podrían presentarse? Decir:
 - Su nombre
 - Ocupación

2. ¿Podrían contarme sobre las actividades que han realizado en el marco de este proyecto? ¿Cómo les parecieron? ¿Cómo les fue con estas actividades? Recordar y pasar por cada una de las siguientes actividades:
 - Diagnóstico sobre la titularidad de los predios
 - Jornadas de socialización de requisitos de titulación
 - Caracterización de las familias interesadas en la titulación y recolección de documentos para los estudios técnico-jurídicos (Diagnóstico Técnico Jurídico)
 - Levantamiento de polígonos e información catastral
 - Elaboración de expedientes para la solicitud de formalización
 - Seguimiento y acompañamiento de los procesos de formalización con la ANT
 - Capacitaciones sobre ley 1448 a víctimas del conflicto armado
3. ¿Qué aspectos podrían resaltar de las actividades? ¿Podría nombrar sus fortalezas y debilidades? (Se recomienda que la pregunta tenga dos tiempos: primero indagar por las fortalezas y esperar que respondan, para después preguntar por las debilidades)
4. ¿Cómo les pareció la implementación de las actividades? ¿Cómo les fue con el apoyo que ustedes brindaron para la realización de las actividades? Pensemos en los siguientes aspectos:
 - Tiempos
 - Espacio
 - Organización y coordinación
5. ¿A quiénes identifica como actores clave en la implementación del proyecto? (Colectivos, organizaciones, instituciones y/o personas) ¿Considera que hay algún actor que falte en ese listado que nos da, o que pudo involucrarse un poco más?
6. ¿Creen que se han tenido en cuenta las necesidades de las poblaciones diferenciales en la implementación del proyecto? (pueblos étnicos (indígenas, afro, etc), personas con discapacidad, víctimas del conflicto armado, comunidad LGBTIQ+)
7. ¿Ustedes han participado de espacios de veeduría y rendición de cuentas del proyecto? ¿Cómo fueron estos espacios?
8. ¿Ustedes creen que el proyecto fue adecuado para impulsar los procesos de formalización y restitución de tierras en el municipio? ¿Por qué?
9. ¿Creen que pudo haber algo que faltó abordar para suplir estas necesidades de tenencia de la tierra del municipio? ¿Qué faltó? ¿Por qué?
10. ¿Creen que los resultados del proyecto son sostenibles para ustedes a mediano y largo plazo?
11. ¿Tienen alguna recomendación para la mejora del proyecto y futuras intervenciones de MPDL?

Cierre

- a) Aclarar que se va a cortar la grabación, recordar sus fines (únicamente investigativos), y que la información va a ser utilizada de forma anónima: *“ahora voy a parar la grabación. Recuerden que la información que nos brindaron va a ser utilizada de forma anónima y únicamente con fines investigativos.”*
- b) Es necesario agradecer por la participación, la información y el tiempo brindado: *“En nombre de todo el equipo, les doy las gracias por su tiempo y por haber participado de esta sesión. Toda la información que nos brindaron es muy valiosa para la evaluación”*
- c) Momento para resolver dudas finales: *“¿tienen alguna duda que pueda resolverles relacionada con la investigación?”*
- d) Despedida

Llamadas a población beneficiaria Componente Tierras

Datos del instrumento	
Fecha:	Lugar:
Moderador(a):	
Hora inicio:	Hora finalización:
Identificación del grupo	
Nombre del instrumento:	
Tipo de actor:	

Introducción

Este instrumento está dirigido a los beneficiarios del componente de tierras del proyecto “Gobernanza y desarrollo social en el sur de Bolívar-Colombia”, creado e implementado por MPDL. El siguiente guion permite brindar una introducción a la llamada y a la guía de preguntas:

- a) Al inicio del grupo, es importante presentarse, dejar claro la organización que representa y los objetivos del estudio. Es preciso hacer énfasis en que la información será utilizada exclusivamente para fines del estudio y que será publicada de forma anónima: *“buenos días. Mi nombre es _____, y hoy voy a moderar este espacio. Desde MPDL han contratado a Fundación Enlaza para la evaluación de resultados del proyecto “Gobernanza y desarrollo social en el sur de Bolívar”. La señora Nora Saldarriaga de Fundación Forjando Futuros me dio su número. Esta llamada la realizo para conocer un poco del proceso de formalización de su predio, desde el momento en el que se enteró del proyecto, hasta la actualidad. Toda la información que ustedes me den será utilizada de forma anónima y únicamente con fines investigativos. Los resultados de la evaluación servirán a MPDL para comprender las fortalezas y debilidades del proyecto, y saber cómo mejorar futuros proyectos.”*
- b) Asimismo, se debe explicar la estructura del instrumento y los tiempos estimados para su toma: *“este instrumento tiene el objetivo de indagar por su experiencia en la implementación del proyecto y los resultados del mismo, es decir, saber ustedes cómo están en este momento en relación con los objetivos del mismo. La entrevista está compuesta por 11 preguntas y tiene un estimado de 1 hora”*
- c) Se debe puntualizar que la participación es voluntaria, y que, si en algún momento de la intervención se sienten incómodas, pueden pedir parar: *“este espacio es voluntario y si en algún momento no se siente cómoda con las preguntas, puede pedir pasar a la lo siguiente o parar la sesión”*
- d) Es de vital importancia solicitar permiso al entrevistado/a para grabar la sesión. Después de que acceda a ello, se debe volver a solicitar el permiso con la grabación corriendo: *“ahora quiero pedirle permiso para grabar la sesión. Voy a poner a grabar y por favor puede confirmar el consentimiento”*

Objetivo componente tierras: Respalados procesos de formalización y restitución de tierras de la población juvenil y sus familias en los municipios priorizados

Presentación

1. ¿Podrían presentarse? Decir:
 - Su nombre

- Ocupación
2. ¿Podría contarme cómo se enteró del proyecto de formalización de predios en el municipio?
¿Cómo difundieron la información?
 3. ¿Cómo ha sido su experiencia en el proceso de formalización?
 - ¿Cuáles han sido las fases del proceso? ¿Cómo le han parecido?
 - ¿Cómo le han parecido los tiempos del proyecto? ¿Ha sido un proceso continuo o ha habido demoras? *****les dijeron que los títulos se entregaban en diciembre
 4. ¿Cómo le ha ido con la documentación que ha debido entregar? ¿Ha recibido apoyo para reunirla y diligenciarla?
 5. ¿Ha habido algún problema con su predio o con el proceso de formalización del mismo? certificado de uso de suelo solicitado por la ANT, la alcaldía dijo que solo daba los certificados cuando pagaran el impuesto predial, pero las áreas de los predios no estaban correctas. Forjando futuro le dijo a la alcaldía que no debía ser un condicionante eso para dar los certificados. No han recibido respuesta sobre si el proyecto continúa o no.
 6. ¿Cree que la información que le han dado ha sido clara? ¿Lo ha entendido todo? No hablan con ellos desde hace 3 meses.
 7. ¿Sabe qué proceso sigue de ahora en adelante en el proceso de formalización?
 8. ¿Le parece que formalizar la titulación de su predio es importante? ¿Por qué?
 9. ¿Cree que alguna de las actividades o fases del proceso se pudo hacer de mejor manera? ¿Cuáles? ¿Por qué?
 10. ¿Tiene alguna recomendación para la mejora del proceso? que los mantengan informados de los procesos, porque están en incertidumbre...

Cierre

- a) Aclarar que se va a cortar la grabación, recordar sus fines (únicamente investigativos), y que la información va a ser utilizada de forma anónima: *“ahora voy a parar la grabación. Recuerden que la información que nos brindaron va a ser utilizada de forma anónima y únicamente con fines investigativos.”*
- b) Es necesario agradecer por la participación, la información y el tiempo brindado: *“En nombre de todo el equipo, les doy las gracias por su tiempo y por haber participado de esta sesión. Toda la información que nos brindaron es muy valiosa para la evaluación”*
- c) Momento para resolver dudas finales: *“¿tienen alguna duda que pueda resolverles relacionada con la investigación?”*

Despedida

ANEXO 4: Funcionariado publico

Entrevista individual funcionarios alcaldías

Datos del instrumento	
Fecha:	Lugar:
Moderador(a):	
Hora inicio:	Hora finalización:
Identificación del grupo	
Nombre del instrumento:	
Tipo de actor:	

Introducción

Este instrumento está dirigido a los funcionarios públicos locales involucrados en el proyecto “Gobernanza y desarrollo social en el sur de Bolívar-Colombia”, creado e implementado por MPDL.

- Al inicio del grupo, es importante presentarse, dejar claro la organización que representa y los objetivos del estudio. Es preciso hacer énfasis en que la información será utilizada exclusivamente para fines del estudio y que será publicada de forma anónima: *“buenos días. Mi nombre es _____, y hoy voy a moderar este espacio. Desde MPDL han contratado a Fundación Enlaza para la evaluación de resultados del proyecto “Gobernanza y desarrollo social en el sur de Bolívar”. Toda la información que ustedes me den será utilizada de forma anónima y únicamente con fines investigativos. Los resultados de la evaluación servirán a MPDL para comprender las fortalezas y debilidades del proyecto, y saber cómo mejorar futuros proyectos.”*
- Asimismo, se debe explicar la estructura del instrumento y los tiempos estimados para su toma: *“este instrumento tiene el objetivo de indagar por su experiencia en la implementación del proyecto y los resultados del mismo, es decir, saber ustedes cómo están en este momento en relación con los objetivos del mismo. La entrevista está compuesta por 12 preguntas y tiene un estimado de duración de 40 minutos”*
- Se debe puntualizar que la participación es voluntaria, y que, si en algún momento de la intervención se sienten incómodas, pueden pedir parar: *“este espacio es voluntario y si en algún momento no se siente cómoda con las preguntas, puede pedir pasar a la siguiente o parar la sesión”*
- Es de vital importancia solicitar permiso al entrevistado/a para grabar la sesión. Después de que acceda a ello, se debe volver a solicitar el permiso con la grabación corriendo: *“ahora quiero pedirle permiso para grabar la sesión. Voy a poner a grabar y por favor puede confirmar el consentimiento”*

Presentación

- ¿Podrían presentarse? Decir:
 - Su nombre
 - Ocupación
- ¿Podría contarme sobre las actividades que realizó en el marco del proyecto? ¿Cuál fue su rol como funcionario en estas actividades? (Los funcionarios están involucrados con distintos tipos de actividades, se tendría que indagar por el componente en el que estuvieron participando)

3. ¿Cómo fue su experiencia al participar en estas actividades? ¿Podría resaltar algún elemento puntual de estas? (Fortalezas y dificultades)
4. ¿Cómo les pareció la implementación de las actividades? Pensemos en los siguientes aspectos:
 - Tiempos
 - Espacio
 - Organización y coordinación
5. ¿A quiénes identifica como actores clave en la implementación del proyecto? (Colectivos, organizaciones, instituciones y/o personas) ¿Considera que hay algún actor que falte en ese listado que nos da, o que pudo involucrarse un poco más?
6. ¿Cree que se han tenido en cuenta las necesidades de las poblaciones diferenciales en la implementación del proyecto? (pueblos étnicos (indígenas, afro, etc), personas con discapacidad, víctimas del conflicto armado, comunidad LGBTIQ+)
7. ¿Ha participado de espacios de veeduría y rendición de cuentas del proyecto propuesto por los socios implementadores? ¿Cómo fueron estos espacios?
8. ¿Cuáles son los aprendizajes que han tenido y esos conocimientos que se han dejado en el municipio a partir del proyecto?
9. ¿Piensa que el proyecto fue adecuado para impulsar el desarrollo económico, la participación ciudadana o el acceso a la formalización de tierras en el municipio? (La pregunta varía de acuerdo al componente en el que haya estado involucrado. 1. Desarrollo económico, 2. Participación ciudadana, 3. Acceso a formalización de tierras) ¿Por qué?
10. ¿Cree que pudo haber algo que faltó abordar para suplir las necesidades de desarrollo económico, de participación ciudadana o tenencia de la tierra del municipio? ¿Qué faltó? ¿Por qué? (La pregunta varía según el componente en el que se haya involucrado)
11. ¿Cree que los resultados del proyecto son sostenibles para ustedes a mediano y largo plazo?
12. ¿Tiene alguna recomendación para la mejora del proyecto y futuras intervenciones de MPDL?

Cierre

- a) Aclarar que se va a cortar la grabación, recordar sus fines (únicamente investigativos), y que la información va a ser utilizada de forma anónima: *“ahora voy a parar la grabación. Recuerden que la información que nos brindaron va a ser utilizada de forma anónima y únicamente con fines investigativos.”*
- b) Es necesario agradecer por la participación, la información y el tiempo brindado: *“En nombre de todo el equipo, les doy las gracias por su tiempo y por haber participado de esta sesión. Toda la información que nos brindaron es muy valiosa para la evaluación”*
- c) Momento para resolver dudas finales: *“¿tienen alguna duda que pueda resolverles relacionada con la investigación?”*
- d) Despedida

ANEXO 5: Organizaciones implementadoras

Entrevista a profundidad organizaciones implementadoras

Datos del instrumento	
Fecha:	Lugar: Virtual
Moderador(a): Natalia Carrizosa	
Hora inicio:	Hora finalización:
Identificación del instrumento	
Nombre del entrevistado:	
Tipo de actor e institución:	

Introducción

Este instrumento está dirigido a los operadores e implementadores del proyecto “Gobernanza y desarrollo social en el sur de Bolívar-Colombia”, creado por MPDL.

- Al inicio del grupo, es importante presentarse, dejar claro la organización que representa y los objetivos del estudio. Es preciso hacer énfasis en que la información será utilizada exclusivamente para fines del estudio y que será publicada de forma anónima: *“buenos días. Mi nombre es _____, y hoy voy a moderar este espacio. Desde MPDL han contratado a Fundación Enlaza para la evaluación de resultados del proyecto “Gobernanza y desarrollo social en el sur de Bolívar”. Toda la información que ustedes me den será utilizada de forma anónima y únicamente con fines investigativos. Los resultados de la evaluación servirán a MPDL para comprender las fortalezas y debilidades del proyecto, y saber cómo mejorar futuros proyectos.”*
- Asimismo, se debe explicar la estructura del instrumento y los tiempos estimados para su toma: *“este instrumento tiene el objetivo de indagar por su experiencia en la implementación del proyecto y los resultados del mismo, es decir, saber ustedes cómo están en este momento en relación con los objetivos del mismo. La entrevista está compuesta por 14 preguntas y tiene un estimado de duración de 40 minutos.”*
- Se debe puntualizar que la participación es voluntaria, y que, si en algún momento de la intervención se sienten incómodas, pueden pedir parar: *“este espacio es voluntario y si en algún momento no se siente cómoda con las preguntas, puede pedir pasar a la siguiente o parar la sesión”*
- Es de vital importancia solicitar permiso al entrevistado/a para grabar la sesión. Después de que acceda a ello, se debe volver a solicitar el permiso con la grabación corriendo: *“ahora quiero pedirle permiso para grabar la sesión. Voy a poner a grabar y por favor puede confirmar el consentimiento”*

Presentación

- ¿Podría presentarse?
- Podría hablarnos un poco de la historia de _____ su trayectoria en Colombia y de este proyecto en particular?
- ¿Quiénes son los principales actores de este proyecto, cuáles son sus funciones y cómo se coordinan?

El proyecto

- ¿Cómo decidieron y diseñaron las líneas estratégicas del proyecto?

9. ¿De qué modo se ha involucrado a la comunidad valenciana en el proyecto?

10. ¿Cuál ha sido su experiencia en la implementación de la estrategia de sensibilización? ¿Han tenido contratiempos o dificultades? Piense en los siguientes aspectos:

- Logística
- Tiempos
- Presupuesto
- Participación de los interlocutores
- Coordinación entre socios del proyecto

11. Cual es para usted el impacto más importante del proyecto?

12. ¿Cuáles son los cambios que se pueden evidenciar en las vidas de los beneficiarios?

14. ¿Tiene alguna recomendación para la mejora de la implementación y futuros proyectos en esta región?

Cierre

- a) Aclarar que se va a cortar la grabación, recordar sus fines (únicamente investigativos), y que la información va a ser utilizada de forma anónima: *“ahora voy a parar la grabación. Recuerden que la información que nos brindaron va a ser utilizada de forma anónima y únicamente con fines investigativos.”*
- b) Es necesario agradecer por la participación, la información y el tiempo brindado: *“En nombre de todo el equipo, les doy las gracias por su tiempo y por haber participado de esta sesión. Toda la información que nos brindaron es muy valiosa para la evaluación”*
- c) Momento para resolver dudas finales: *“¿tienen alguna duda que pueda resolverles relacionada con la investigación?”*
- d) Despedida