

# Evaluación Final Externa del Programa Ambientes Para la Paz: Vida Digna Y Reconciliación

DREAMING ACTION CONSULTORES S.A.S

---

## Norad Collected Reviews **4/2020**

The report is presented in a series, compiled by Norad to disseminate and share analyses of development cooperation. The views and interpretations are those of the authors and do not necessarily represent those of the Norwegian Agency for Development Cooperation.



**EVALUACIÓN FINAL EXTERNA DEL PROGRAMA  
AMBIENTES PARA LA PAZ: VIDA DIGNA Y RECONCILIACIÓN**



Por  
**DREAMING ACTION CONSULTORES S.A.S**

Medellín – Colombia  
Diciembre 18 de 2020

## LISTA DE ACRONIMOS

- AMEM: Área de Manejo Especial de La Macarena.
- ART: Agencia de Renovación del Territorio
- DAC: Dreaming Action Consultores
- DDHH: Derechos Humanos
- FARC-EP: Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia. Ejército del Pueblo
- FARC: Partido político Fuerza Alternativa Revolucionaria del Común
- FUCEPAZ: Fundación Colombiana de Excombatientes y Promotores de Paz
- M&E: Monitoreo y Evaluación
- MADS: Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible
- MAP: Minas Antipersonas
- MML: Matriz de Marco Lógico
- MUSE: Municiones sin Explotar
- NRC: Norwegian Refugee Council [Consejo Noruego para Refugiados]
- PAPP: Programa Ambientes para la Paz: Vida Digna y Reconciliación
- PATR: Planes de Acción para la Planificación territorial
- PDET: Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial
- PNIS: Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos Ilícitos
- PNN: Parques Nacionales Naturales: Sierra de La Macarena, Tinigua, Sumapaz y Cordillera de Los Picachos.
- PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- POA: Plan Operativo Anual
- PRODOC: Documento de Proyecto
- SINA: Sistema Nacional Ambiental

## TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	5
2. INTRODUCCIÓN .....	8
3. METODOLOGIA .....	11
3.1 Instrumentos cuantitativos .....	12
3.1.1 Matriz de chequeo de logro Indicadores/Meta del Marco Lógico .....	12
3.2 Instrumentos cualitativos.....	13
3.2.1 Cuestionario para entrevista semiestructurada a personas del nivel estratégico. ....	13
3.2.2 Cuestionario para grupos focales con personas de organizaciones implementadoras.....	13
3.2.3 Cuestionario para grupo focal en temas de género.....	13
3.2.4 Cuestionario para grupo focal en temas de juventud.....	13
3.2.5 Cuestionario para entrevista técnica especializada a persona de los equipos de M&E .....	13
3.2.6 Cuestionario para grupo focal con administradores del programa. ....	13
4. PRESENTACIÓN DE LOS HALLAZGOS .....	15
4.1 ANÁLISIS DE DESEMPEÑO DE INDICADORES DEL MARCO LÓGICO (HALLAZGOS).....	15
4.2 HALLAZGOS EN LA MEDICIÓN DE LOS INDICADORES RELATIVOS A LOS ENFOQUES GENERALES DEL PROGRAMA .....	17
4.3 HALLAZGOS DESDE LA ENCUESTA .....	18
4.4 HALLAZGOS CON RELACIÓN A LAS AFECTACIONES AL PAPP DERIVADAS DEL CONTEXTO COLOMBIANO, REGIONAL Y LOCAL .....	19
4.4.1 Acuerdo de Paz y Aumento de asesinatos de líderes/as y excombatientes .....	19
4.4.2 Cambio de Gobierno y relación compleja con el MADS.....	20
4.4.3 Pandemia por COVID19 .....	21
4.4.4 Hallazgos relativos al Monitoreo y la Evaluación .....	21
4.5 HALLAZGOS SOBRE LA EFICACIA DEL PROGRAMA PAPP.....	23
4.6 MÁS HALLAZGOS POR TEMAS ESPECÍFICOS .....	25
5. LECCIONES APRENDIDAS.....	29
6. CONCLUSIONES .....	35
7. RECOMENDACIONES .....	37
7.1 REALIZAR UNA SEGUNDA FASE DE PAPP CON UNA DURACIÓN NO MENOR DE 3 AÑOS.....	37
7.2 PLANEAR PARTICIPATIVAMENTE UNA POSIBLE SEGUNDA FASE DE PAPP.....	37

7.3 REESTRUCTURAR A PROFUNDIDAD EL MARCO LÓGICO DEL PROGRAMA EN UNA POSIBLE SEGUNDA FASE .....	37
7.4 DISEÑAR PARTICIPATIVAMENTE UN NUEVO ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DE PAPP .....	37
7.5 AJUSTAR EL MODELO DE GOBERNANZA.....	38
7.6 SEGUIR ACOMPAÑANDO LAS INICIATIVAS QUE SE GESTARON EN LA PRIMERA FASE DE PAPP ....	38
7.7 PAPP DEBE DESARROLLAR CON URGENCIA UNA ESTRATEGIA DE ALIANZAS CON ENTIDADES PÚBLICAS, PRIVADAS, INTERNACIONALES Y COMUNITARIAS .....	38
7.8 CREAR UN EQUIPO QUE GARANTICE LA REALIZACIÓN DE CUATRO ESTRATEGIASNDISPENSABLES EN UNA POSIBLE SEGUNDA FASE. (COMUNICACIÓN, GÉNERO, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y JÓVENES) .....	39
7.9 DISEÑAR TODAS LAS ACCIONES FORMATIVAS DEL PROGRAMA COMO UN POSIBLE MODELO EDUCATIVO.....	39
7.10 A PARTIR DE LOS APRENDIZAJES DE LA PRIMERA FASE, CREAR MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS CON ASIDERO EN LAS REALIDADES LOCALES Y REGIONALES. ....	39
7.11 DESARROLLAR UNA LÍNEA DE CUIDADO DE PERSONAS LÍDERES/AS, EQUIPOS Y COMUNIDADES. ....	39
7.12 PAPP necesita crear y potenciar cuatro enfoques para el programa. ....	39
8. ANEXOS.....	41

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

El Programa Ambientes para la Paz: Vida Digna y Reconciliación (PAPP) fue formulado y puesto en ejecución nueve meses después de la firma del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto entre el Gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC-EP), con el fin de aportar al cumplimiento del Acuerdo de Paz en varias regiones del país históricamente afectadas por el conflicto armado.

PAPP inició en agosto de 2017 y terminó su primera fase de trabajo en octubre de 2020, y con recursos de las Embajadas de Noruega y Británica, se focalizaron acciones en Mesetas-Uribe, La Macarena y San Vicente del Caguán, Vista Hermosa - Puerto Rico (Meta) y San José del Guaviare - Calamar (Guaviare).

Con una duración total de 38 meses, PAPP se propuso como objetivo el *“contribuir al proceso de reincorporación de FARC a la vida civil, la autogestión, integración y la estabilización de los territorios afectados por el conflicto armado interno a través de acciones para prevenir la deforestación, que aporten a la mitigación y adaptación al cambio climático y al bienestar y buen vivir de las comunidades”*.

Dreaming Action Consultores (DAC), puso en acción una evaluación de desempeño que se valió de enfoques y herramientas cualitativas y cuantitativas, recopilando información de cuatro fuentes esenciales. a) Los resultados del seguimiento y evaluación de metas y productos derivados del marco lógico; b) El acervo documental del programa acumulado a largo de sus 38 meses de ejecución; c) Conversaciones semiestructuradas en calidad de entrevistas y grupos focales con 21 personas que concebimos como informantes claves; d) La encuesta a 120 beneficiarios del programa.

DAC aplicó ocho instrumentos de indagación que se organizaron en función de las preguntas de evaluación que orientaron el estudio (ver apartado de metodología), las cuales fueron consensuadas en el Comité de Seguimiento de la evaluación. La información lograda se procesó analíticamente a partir de categorías derivadas de las preguntas de indagación.

### **Los principales hallazgos de la evaluación son los que siguen:**

- El desempeño general del programa es satisfactorio. 81% de los indicadores están en el 100% y más del 100%. Sólo el 4% de los indicadores está por debajo de un cumplimiento del 50%.
- 73% de las organizaciones con las que el programa tuvo alianzas reporta el éxito de la reincorporación económica, social y política de los excombatientes de las FARC.
- 71.4% de las organizaciones de la sociedad civil y excombatientes de las FARC reportan el éxito en la autogestión territorial con énfasis en la sostenibilidad ambiental.
- El 92,2% de las personas encuestadas considera que las tres grandes búsquedas del programa PAPP (reintegración de excombatientes, sostenibilidad ambiental y autogestión territorial) están siendo exitosas.
- Los recursos e insumos disponibles (humanos, de tiempo, fondos, capacidades y experticia) permitieron el logro de los resultados propuestos por el programa.
- Quedan iniciativas ambientales en los territorios en una fase inicial de desarrollo, las cuales deben tener un nuevo acompañamiento para lograr su sostenibilidad a largo plazo.
- PAPP es un programa exitoso en la tarea de promoción de la reinserción comunitaria de personas excombatientes en comunidades de acogida con poblaciones diversas. Y está generando

historias importantes de reconciliación ya que es un programa que hace realidad la participación comunitaria en función de la sostenibilidad de la vida a través del cuidado de los bienes comunes de un territorio.

- La participación como énfasis ha generado un modelo de gobernanza que está haciendo real que las comunidades tengan voz y voto en las decisiones sobre su territorio y las decisiones que desde el programa se diseñan para las regiones y las organizaciones beneficiarias.  
El modelo de gobernanza debe tener ajustes para un mejor desarrollo.
- El trabajo de las dos agencias coordinadoras del programa es un gran logro. Los resultados del programa surgen de dicha unidad y es claro que en el relacionamiento a lo largo del tiempo hubo dificultades que hay que reflexionar para que la alianza siga adelante en una posible segunda fase.
- Es posible que en una segunda fase todos los procesos formativos que existen en varios componentes de PAPP se articulen de manera lógica y coherente logrando un posible modelo formativo para el programa y para la ruralidad que busca ser ambientalmente sostenible y reconciliada.
- El programa tiene la potencialidad de crear y aportar conocimiento al campo de las acciones constructoras de paz en el país y de las acciones post-acuerdo, si y solo sí, logra sistematizar (documentar y reflexionar participativamente) las experiencias y logros vividos y comunicarlas adecuadamente.
- PAPP logra muchas lecciones aprendidas que hablan de los valiosos aportes que está generando como experiencia para nuevos programas relacionados con objetivos parecidos. Documentar muchas de las lecciones y convertirlas en buenas prácticas abonará saber y herramientas al campo de los programas de reinserción, sostenibilidad ambiental y autogestión territorial que necesita el país.
- El contexto colombiano afectó al programa dado el bajo nivel de cumplimiento del Acuerdo de Paz, el aumento de asesinatos de líderes/as y excombatientes, el cambio de Gobierno y una relación compleja con el MADS y la pandemia por COVID-19.
- El marco lógico del programa inicio con deficiencias, es demasiado grande para el programa y sus indicadores no permiten valorar claramente, el desempeño de los componentes y la calidad de la articulación de ellos.
- Hay un alto sobre cumplimiento de indicadores (37%) que pudo generar sobre esfuerzos de los equipos de trabajo y sobre utilización de recursos económicos en algunos indicadores.
- Se percibió la ausencia de un sistema de M&E unificado entre NRC y PNUD (salvo en el último año), y el equipo de trabajo para la realización de dicha tarea fue insuficiente a lo largo del programa.
- PAPP tuvo durante los 38 meses de ejecución 4 adendas (extensiones de tiempo -4-, y recursos -1-), situación que habla de déficit en la planeación general del programa (poco realista al inicio), y problemas en la gestión presupuestal.
- Mientras el mayor porcentaje de los recursos fueron utilizados en el componente 2 (Aprender Haciendo y 3 (Medios de Vida Dignos), el componente 5 sólo tuvo una asignación del 0,9% (Voces que se Reconocen).
- La suma de una planeación poco realista, un marco lógico con dificultades para su seguimiento y evaluación, y las constantes extensiones en tiempo y presupuesto, intuimos, generaron dificultades en la gerencia general del programa y la gerencia presupuestal del mismo.
- DAC percibe que la estructura organizativa del programa puede ser hoy, no tan funcional a las nuevas necesidades y realidades de PAPP. Hay evidencia de desarticulación (en momentos del

programa) entre los componentes, dificultad de relacionamiento y comunicación pronta y efectiva de las entidades rectoras de PAPP con las organizaciones regionales, y actividades dentro de componentes que se invisibilizaron (especialmente del componente 5).

- Se necesita visibilizar mucho más la participación de las FARC en el programa y las experiencias de reconciliación que están protagonizando, para lograr decirle al país de victorias tempranas del proceso de paz.
- Se necesita promover de manera más sólida y efectiva la participación de las comunidades de base y la institucionalidad pública en el proceso de Visión Compartida y sus respectivas Agendas Locales y Regionales.
- Urge un relacionamiento mas permanente, estratégico y funcional con la institucionalidad pública nacional, regional y local.
- Se necesita consolidar las estrategias de género y juventud, crear la estrategia de Gestión de Conocimiento y hacer real la existencia de una estrategia de comunicación (interna y externa) que sea más efectiva, dado los bajos resultados de esta última en la primera fase.
- El programa necesita crear un equipo psicosocial que trabaje en perspectiva de la ética del cuidado. Cuidado de: líderes y lideresas que hace visible el programa, de las organizaciones, de la vida comunitaria, y de la Madre Tierra. Creemos igualmente que las nuevas miradas Eco-psicosociales podrían enriquecer profundamente el programa.

#### **A partir de estos hallazgos y de las lecciones aprendidas, se recomienda estratégicamente:**

- *Realizar una segunda fase de PAPP con una duración no menor de 3 años.*
- *Planear participativamente (de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo) una posible segunda fase de PAPP.*
- *Reestructurar a profundidad el Marco Lógico del Programa para una segunda fase.*
- *Diseñar participativamente un nuevo esquema organizativo y de funcionamiento de PAPP.*
- *Ajustar el Modelo de Gobernanza.*
- *Seguir acompañando las iniciativas que se gestaron en la primera fase de PAPP y apoyar nuevas iniciativas.*
- *Desarrollar con urgencia una estrategia de alianzas con entidades públicas, privadas, internacionales y comunitarias.*
- *Crear un equipo que garantice la realización de cuatro estrategias indispensables en una posible segunda fase. (Comunicación, Género -con trabajo con hombres también-, Gestión de Conocimiento y Jóvenes)*
- *Diseñar todas las acciones formativas del programa como un posible modelo educativo.*
- *A partir de los aprendizajes de la primera fase, crear manuales de procesos y procedimientos para las organizaicones participantes con asidero en las realidades locales y regionales*

## 2. INTRODUCCIÓN

El Programa Ambientes para la Paz: Vida Digna y Reconciliación (PAPP) fue formulado y puesto en ejecución nueve meses después de la firma del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto entre el Gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC-EP). El programa busca garantizar el cumplimiento del Acuerdo de Paz en unas de las regiones del país históricamente más afectadas por el conflicto armado. PAPP inició en agosto de 2017 con financiación de la Embajada de Noruega con una proyección de 18 meses, para tres zonas de intervención: Mesetas-Uribe, La Macarena y San Vicente del Caguán.

En septiembre de 2018 se adicionan fondos por parte de la Embajada Británica, para la continuación de los procesos iniciales y la ampliación del programa hacia los municipios de Vista Hermosa - Puerto Rico (Meta) y San José del Guaviare - Calamar (Guaviare). PAPP finalizó su operación el 31 de octubre de 2020.

Los socios del programa son: (i) la Fundación Colombiana de Excombatientes y Promotores de Paz (FUCEPAZ), ONG conformada por excombatientes de las FARC; (ii) el Consejo Noruego para Refugiados (NRC), con un mandato de acompañamiento y de apoyo a la implementación de acuerdo; (iii) el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS), con su papel rector en el ámbito de las políticas públicas ambientales y de la gobernanza institucional para el sector; y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), desde la institucionalidad del sistema de Naciones Unidas.

Con una duración total de 38 meses, PAPP se propuso como objetivo el “contribuir al proceso de reincorporación de FARC a la vida civil, la autogestión, integración y la estabilización de los territorios afectados por el conflicto armado interno a través de acciones para prevenir la deforestación, que aporten a la mitigación y adaptación al cambio climático y al bienestar y buen vivir de las comunidades”. Para esto se propuso el logro de dos resultados:

- Mejoramiento de las capacidades y competencias para el diseño, concertación y gestión de modelos de desarrollo territorial ambientalmente sostenibles, por parte de organizaciones sociales, comunidades locales, FARC e instituciones de los territorios priorizados, con el fin de favorecer la reincorporación de las FARC-EP a la vida civil.
- Provisión a hombres, mujeres y jóvenes de organizaciones sociales priorizadas y de FARC, de condiciones sociales, económicas y ambientales, que aporten a la autogestión territorial, la sostenibilidad ambiental, el bienestar y buen vivir de las comunidades, y favorecen la reincorporación de las FARC-EP a la vida civil.

PAPP buscó sentar las bases para promover prácticas ambientalmente sostenibles mediante la conservación, la recuperación de ecosistemas estratégicos, el aprovechamiento racional de los recursos naturales y la gestión del territorio de manera participativa, equitativa e incluyente, para que las generaciones futuras pudieran permanecer en él y disfrutar de los beneficios del desarrollo sostenible y la paz. Con el propósito de cumplir sus objetivos, el programa se estructuró en cuatro componentes principales y un componente transversal, de la siguiente manera:

## COMPONENTE 1: ACUERDOS DE VISIÓN COMPARTIDA

- **Acuerdos de visión compartida** entre comunidades y personas en proceso de reincorporación para identificar conflictos, oportunidades y el plan de acción dentro del Programa.
  - **Estrategia de jóvenes**
  - **Estrategia de mujeres**

## COMPONENTE 2: APRENDER HACIENDO

- **Formación Técnica/Tecnóloga** relacionada con las iniciativas productivas sostenibles.
- **Formación complementaria** para el desarrollo de habilidades relacionadas con la gestión ambiental comunitaria y las iniciativas socioambientales.
- **Intercambios de experiencias** para conocer iniciativas similares a la identificadas como oportunidades para el territorio.

## COMPONENTE 3: MEDIOS DE VIDA DIGNOS

- **Iniciativas socioambientales y condiciones habilitantes** para avanzar sobre proyectos productivos y de bienestar comunitario que permitan transitar hacia modelos de desarrollo sostenibles.
  - **Gestión de acuerdos** para la sostenibilidad de los proyectos.

## COMPONENTE 4: RUTAS AMBIENTALES PARA LA RECONCILIACIÓN

- **Campañas ambientales** con Instituciones Educativas y comunidades.
  - **Agendas ambientales** locales y regional (Meta-Guaviare-Caquetá)
- **Espacios de concertación entre organizaciones sociales e institucionalidad** para la generación de rutas de resolución de conflictos socioambientales.
  - **Sistemas de Monitoreo Comunitario de Bosques y Biodiversidad**
    - **Pilotajes de restauración ecológica y productiva**

## COMPONENTE 5: VOCES QUE SE RECONOCEN

- **Visibilización y sistematización** del programa y sus acciones
  - **Incidencia** para la sostenibilidad del programa

El área geográfica de intervención de PAPP se consideró estratégica en términos ambientales, sociales y económicos y correspondió con la zona de amortiguación del Área de Manejo Especial de La Macarena (AMEM), que engloba 4 Parques Nacionales Naturales (PNN): Sierra de La Macarena, Tinigua, Sumapaz y Cordillera de Los Picachos. El programa abarcó cinco grandes localidades: municipios de Uribe, Mesetas y la Macarena, en el Departamento del Meta; municipio de San Vicente del Caguán, en el Departamento del Caquetá y los municipios de San José del Guaviare y Calamar, en el Departamento del Guaviare.

Los beneficiarios del programa fueron 3.810 personas, de los cuales el 70% pertenecen a organizaciones territoriales y comunidades campesinas e indígenas de los municipios referidos, y el 30% restante son miembros de FARC en proceso de reincorporación a la vida civil. El programa buscó potencializar la inclusión de las mujeres y los jóvenes rurales como agentes activos en la mejora de las condiciones de vida personales, familiares y comunitarias, siendo ellas y ellos el 40% del total de las personas convocadas.

En este documento se presentan los hallazgos, las conclusiones, las recomendaciones y las lecciones aprendidas derivadas de la evaluación de desempeño del PAPP, valorando el logro de las metas propuestas y la implementación de las estrategias, las actividades y los componentes del programa. Para esto se toman como base los objetivos específicos de los términos de referencia de esta evaluación:

- Establecer el grado de cumplimiento del programa en relación con las actividades planeadas, los productos obtenidos y los resultados alcanzados, para determinar el nivel de contribución de PAPP en el cambio evidenciado por sus beneficiarios en las distintas fases del programa.

- Describir cómo y en qué medida el programa contribuyó al proceso de reincorporación (integración colectiva comunitaria), sostenibilidad ambiental (mitigación deforestación) y autogestión territorial.
- Sintetizar y resaltar, las principales lecciones aprendidas identificadas durante la implementación del programa, documentando las buenas prácticas y avances en las recomendaciones realizadas en la evaluación intermedia, que podrían ser de utilidad en intervenciones similares.
- Identificar, a partir de la sistematización realizada de lecciones aprendidas, guías metodológicas e informes del Programa, aquellas acciones que garantizan su sostenibilidad por su articulación a: a) planes, programas o políticas públicas de diferentes niveles territoriales, b) a la implementación del Acuerdo Final de Paz y c) informes de recomendaciones, acuerdos o iniciativas de carácter internacional (NICFI) de lucha contra la deforestación y mitigación del cambio climático.

### 3. METODOLOGIA

Dadas las demandas de los términos de referencia, Dreaming Action Consultores (DAC) estableció la necesidad de realizar una **evaluación de desempeño** que permitiera valorar el logro de los indicadores, las metas y las actividades relacionadas en el marco lógico del programa, el cumplimiento de los objetivos y el desempeño de PAPP de acuerdo con sus componentes. La evaluación cubrió el periodo de tiempo comprendido entre el 1 de agosto de 2017 y el 31 de octubre de 2020. El ejercicio de investigación que se recoge en este documento proporciona evidencia sobre el desempeño de los 5 componentes del programa en sus 5 zonas de intervención iniciales: San Vicente del Caguán (Caquetá), Mesetas-UrIBE, Vista Hermosa-Puerto Rico (Meta) y San José Guaviare-Calamar (Guaviare).

La evaluación consideró como sujetos de indagación claves a 123 personas distribuidas así (ver detalles en anexo 1 - Tabla Sujetos de Indagación):

1. Líderes de las entidades conductoras del programa	7
2. Líderes de 11 entidades implementadoras del programa en los territorios	11
3. Personas beneficiarias del programa	102
4. Integrantes de los Equipos de M&E del programa.	3



La estrategia de indagación que guió la presente evaluación se apoyó en tres preguntas orientadoras, que buscaron responder a los objetivos de evaluación descritos en la introducción de este documento:

- ¿Cómo y en qué medida el programa contribuyó a los procesos de reincorporación (integración colectiva comunitaria) / a la sostenibilidad ambiental (mitigación de la deforestación) / a la autogestión territorial?
- ¿Cómo se integraron a la implementación del programa las recomendaciones realizadas en la evaluación intermedia?
- ¿Cuáles son las lecciones aprendidas y buenas prácticas identificadas en la implementación del programa y cómo podrían ser de utilidad en intervenciones similares?
- ¿Qué estrategias para la sostenibilidad ha implementado el programa?

Para el desarrollo de esta evaluación, se combinaron técnicas diversas y se diseñaron instrumentos cualitativos y cuantitativos, para lograr un abordaje lo más integral posible, como se explica a continuación:

## 3.1 Instrumentos cuantitativos

**3.1.1 Matriz de chequeo de logro Indicadores/Meta del Marco Lógico.** Instrumento que recogió y sintetizó la información que soporta el cumplimiento de las metas establecidas en el marco lógico del programa. (Ver Anexo 2).

**3.1.2 Encuesta de percepción.** Instrumento que capturó la opinión de las personas beneficiarias del programa en las distintas regiones en donde éste se ejecutó (Ver anexo 3 Formato de Entrevista a Beneficiarios y anexo 4 Resultados de la Encuesta).

La pandemia por COVID19 que impidió viajar a los territorios, los problemas de conectividad en las regiones, la alta cantidad de actividades en el cierre del proyecto, y el miedo (por hechos de violencia en octubre y noviembre de 2020 en las regiones), impidieron lograr la meta de 350 encuestas necesarias para una muestra representativa.

Por lo anterior, la encuesta se llevó a cabo a través del diseño de un muestreo exploratorio que recopila información a través de la selección aleatoria de informantes, sin cumplir con los parámetros de representatividad de otros tipos de muestreo dado que los informantes son menores al número requerido para que la muestra se considere estadísticamente representativa.

**Nota:** Este tipo de muestreo no permite hacer inferencias de causalidad entre las variables sobre las que se indaga, sino que permite identificar relaciones entre ellas.

Con 11 preguntas con opciones de selección única y múltiples respuestas y usando escala de Likert, la encuesta indagó por:

- a. Las habilidades y las capacidades que generó el programa en las personas beneficiarias.
- b. La mejora en los planes de vida de los y las beneficiarias.
- c. El aporte a la reconciliación en los territorios de implementación.
- d. La percepción de éxito, por parte de los excombatientes, de la reincorporación económica, social y política.
- e. La percepción de éxito de la sostenibilidad ambiental.
- f. La percepción de éxito de la autogestión territorial.
- g. Los principales resultados que dejó el programa para las organizaciones participantes.
- h. La auto-sostenibilidad de las iniciativas que emergieron del programa.
- i. La sostenibilidad (con apoyo de otras entidades) de las iniciativas que fueron apoyadas por programa.
- j. La generación de empleo local a partir de las iniciativas que fueron apoyadas por el programa.
- k. La generación de unidad a nivel comunitario.

La encuesta fue respondida por 102 personas quienes accedieron a ella a través de su celular y de su red social WhatsApp.

Ver más datos de la encuesta en el anexo ya referido.

## 3.2 Instrumentos cualitativos

**3.2.1 Cuestionario para entrevista semiestructurada a personas del nivel estratégico.** Instrumento usado para indagar con las personas consideradas parte del nivel estratégico (dirección y coordinación del programa). (Ver Anexo 5 – Instrumento 1)

**3.2.2 Cuestionario para grupos focales con personas de organizaciones implementadoras.** Instrumento que recopiló informaciones, percepciones y expectativas de personas de entidades que actuaron como implementadoras del programa en las regiones. (Ámbito de operación de los proyectos). (Ver anexo 5 – Instrumento 2)

**3.2.3 Cuestionario para grupo focal en temas de género.** Instrumento usado con un grupo de mujeres que participaron en el programa con el fin de identificar fortalezas y debilidades en la estrategia de género que aplicó el programa. (Ver anexo 5 – Instrumento 3)

**3.2.4 Cuestionario para grupo focal en temas de juventud.** Instrumento usado con un grupo de hombres y mujeres jóvenes que participaron en el programa, con el fin de valorar la estrategia de juventud que aplicó el programa. (Ver anexo 5 – Instrumento 4)

**3.2.5 Cuestionario para entrevista técnica especializada a persona de los equipos de M&E.** El cuestionario diseñado buscó respuestas especializadas en el campo del M&E de PAPP para informarnos sobre temas relativos a los indicadores del programa, su ajuste y las recomendaciones a los mismos que se hicieron en evaluaciones anteriores. (Ver anexo 5 – Instrumento 5)

**3.2.6 Cuestionario para grupo focal con administradores del programa.** Instrumento usado para obtener información acerca de las articulaciones del proyecto en las regiones, los procesos y procedimientos administrativos claves. (Ver anexo 5 – Instrumento 6)

Adicional al diseño, construcción y aplicación de instrumentos de recolección de información, se desarrolló un trabajo sistemático de escritorio, que implicó la consulta y el análisis de 723 documentos suministrados por los equipos de M&E del programa en el PNUD y en el NRC<sup>1</sup>. (Ver anexo 9 y 10)

Pese a que el equipo de evaluación intentó realizar un ejercicio robusto de recolección y análisis de la información disponible para la elaboración de inferencias consistentes, el alcance de esta evaluación se vio limitado por los siguientes asuntos:

- La pandemia por COVID-19 impidió viajar a las regiones y condicionó la estrategia de recolección de información al uso de plataformas tecnológicas comunicativas, lo que limitó el registro de logros y retos en campo. En algunos casos, y dada la deficiencia tecnológica y comunicativa en algunas de las zonas remotas en donde se desarrolló el programa, no se logró una comunicación fluida.
- Dada la imposibilidad de visitar el territorio y el tiempo corto para el desarrollo de la evaluación, se optó por realizar una encuesta a beneficiarios que sólo se pudo hacer llegar a algunas personas a través de WhatsApp, lo que impidió la realización de un muestreo riguroso que permitiera realizar

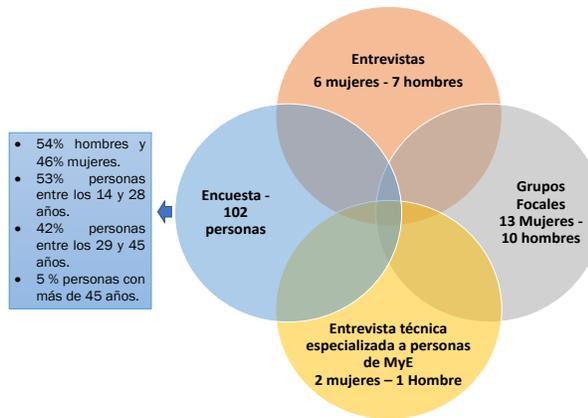
---

<sup>1</sup> Los documentos consultados y analizados por el equipo de DAC fueron aquellos a los que tuvimos acceso hasta el 8 de diciembre de 2020. Al análisis se integraron las piezas de comunicación (videos y guías) recibidas el 11 de diciembre por correo electrónico.

inferencias causales. Aunque se planificó aplicar la encuesta a una muestra representativa de 350 informantes [5% de margen de error, 95% de nivel de confianza], sólo se pudo llegar a 102 personas.

- El haber tenido que realizar las encuestas sin la presencia de un encuestador pudo haber generado incomprensiones o sesgos respecto a algunas de las preguntas realizadas, incidiendo sobre la cadena de valor de la información.

Finalmente. La desagregación de acuerdo con el género de los informantes es como se presenta en la gráfica:

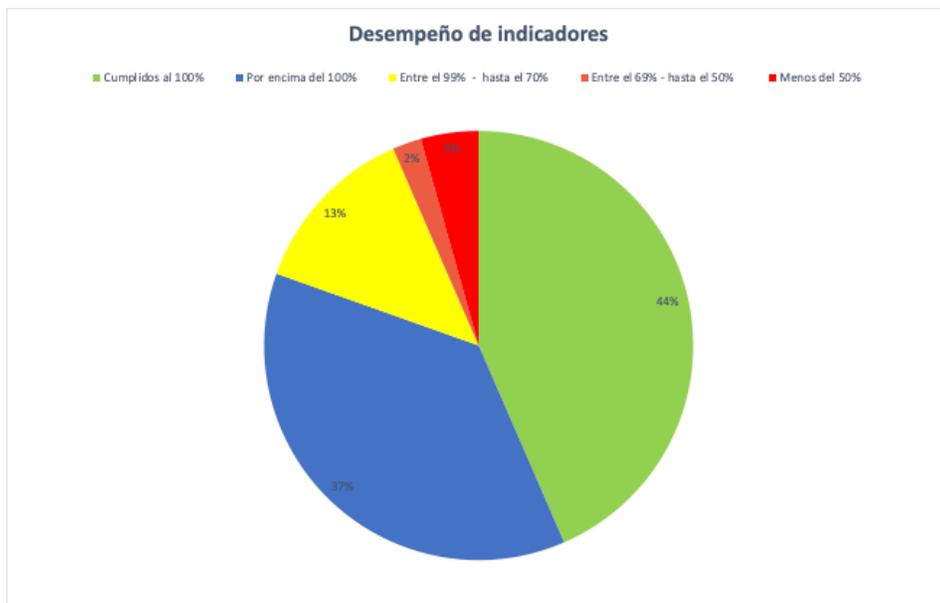


## 4. PRESENTACIÓN DE LOS HALLAZGOS

### 4.1 ANÁLISIS DE DESEMPEÑO DE INDICADORES DEL MARCO LÓGICO (HALLAZGOS)

Con el fin de establecer el grado de cumplimiento del programa en relación con las actividades planeadas, los productos obtenidos y los resultados alcanzados y determinando el nivel de contribución de PAPP en el cambio evidenciado por sus beneficiarios en las distintas fases del programa, el equipo de evaluación tomó el marco lógico del programa para analizar su desempeño. **En el anexo 7 - Tabla de Seguimiento a Indicadores del Marco Lógico** se puede observar el análisis final de desempeño a partir de correlacionar los objetivos generales, el número (#) del indicador, la meta y descripción resumen del mismo, y el porcentaje (%) de cumplimiento.

DAC encontró 46 indicadores, los cuales tuvieron el siguiente desempeño:



- Si se mira el porcentaje de cumplimiento de los indicadores, DAC puede decir que **el desempeño general del programa es satisfactorio.**
- Se destaca y a la vez llama la atención un nivel **alto de sobre cumplimiento de indicadores (37%)**
- En lo relativo al cumplimiento y tomando como base la gráfica de desempeño de indicadores anterior, encontramos que del 37% de los indicadores que superan la meta por encima del 100% (color azul), el 50% de ellos reportan un nivel de cumplimiento por encima del 150% (anexo 7 ya referido), y miden en general la formación, la asistencia técnica y participación de los beneficiarios. Si bien este nivel de sobre cumplimiento es interesante, DAC encontró que esta realidad a menudo implicó que en el sobre esfuerzos de los equipos de trabajo. Igualmente la utilización de recursos económicos que pudieron ser aprovechados en el cumplimiento de indicadores que resultaron con menor desempeño.

- Como ejemplo, DAC escucho con respecto al indicador 2.2 que tuvo un cumplimiento del 150%, en los grupos focales se manifestó que *“aunque la formación complementaria entrega conocimiento, para los y las jóvenes de los territorios, tiene más valor la certificación técnica para lograr emplearse, dado que la formación técnica se considera en el territorio, de mayor nivel en conocimientos y habilidades específicas”*.
- En tanto el 4% de los indicadores entre el 69% - hasta el 50% (color naranja en el anexo 7 ya referido) indican el acceso de beneficiarios a información sobre el proyecto y la asistencia a la rendición de cuentas; para DAC es evidente que **los bajos resultados aquí tienen que ver con el cierre apretado del programa, las excesivas cargas de trabajo en dicho cierre (para organizaciones implementadoras y coordinadoras), los problemas de conectividad de las regiones en tanto se estaba aún en pandemia por COVID19 y los problemas de seguridad en las regiones donde operó el programa.**
- Frente a la dificultad para medir la gran cantidad de indicadores del programa, en la evaluación intermedia en el numeral 5.1.2 “Un diseño con algunos aspectos limitantes”, DAC leyó que había una gran cantidad de indicadores, y que estos habían pasado de 51 a 38 en una nueva versión del marco lógico en agosto de 2018.  
No obstante lo anterior, a diciembre de 2020, DAC constató que se midieron 46 indicadores, y se nos pidió medir los relativos a los enfoques generales del programa, con lo cual se terminan midiendo en la evaluación final 50 indicadores.  
**Lo anterior nos permite afirmar que el número de indicadores fue y siguió siendo muy alto** y que representó para el programa, para el equipo de M&E y para el presente equipo de evaluación, un proceso de alta complejidad que pudo **haber generado desgastes a los equipos de profesionales responsables de seguirlos a lo largo del desarrollo del programa.**
- En lo relativo a la calidad de los indicadores la evaluación intermedia sugería *“Un análisis conjunto sobre la naturaleza institucional de cada socio puede permitir establecer con más precisión los temas de colaboración, las modalidades y los roles de cada quien, limitando los riesgos de que cada componente se convierta en un proyecto independiente”*; al cierre de la evaluación, DAC no pudo, correlacionar claramente los indicadores con los cinco componentes del programa.  
Lo anterior representa un problema significativo porque **el marco lógico no permite valorar claramente, desde los indicadores propuestos, el desempeño de los componentes y la calidad de la articulación de ellos.**
- Adicionalmente DAC no pudo encontrar el desarrollo de indicadores compuestos que permitieran analizar por ejemplo, la evolución integral de las organizaciones. Esta recomendación fué hecha en la evaluación intermedia para encontrar un “índice de fortalecimiento institucional”, aspecto que DAC cree, pudiera haber sido pertinente para medir el impacto del proyecto en el fortalecimiento de capacidades.
- DAC vivió una dificultad en el ejercicio de evaluación al no contar con la información de soporte de varios indicadores en tanto el programa seguía en cierre, mientras se pedía la evaluación externa. Esto habla de un posible bache en la consideración de la evaluación final en la planeación del programa.
- En conversación con personas asesoras expertas en temas ambientales, se percibe que el programa en un futuro puede centrar sus esfuerzos en la medición de indicadores que traten el cuidado de la naturaleza y la restauración de bosques. Se cree que **es factible pasar de medir hectáreas deforestadas a hectáreas cuidadas o preservadas fruto de la acción de las iniciativas ambientales y del turismo de naturaleza.** Esto permitiría tener un indicador que mide impactos y cambios derivados

del programa en tanto lo otro, la disminución de hectáreas deforestadas es un indicador que depende de muchos factores complejos, muchos de los cuales no dependen de PAPP.

Como dato importante, el programa en su primera fase logra restaurar 22,49 hectáreas. (Indicador 1.3.3)

## 4.2 HALLAZGOS EN LA MEDICIÓN DE LOS INDICADORES RELATIVOS A LOS ENFOQUES GENERALES DEL PROGRAMA

En tanto en el Marco Lógico no se midieron los indicadores del Enfoque de Reincorporación, de Autogestión Territorial, de Sostenibilidad Ambiental y de Estándares de Vida, DAC aporta la medición de éstos a partir del instrumento de encuesta que realizó el equipo de DAC (Anexos 3 y 4).

Los resultados son los que siguen:

### a. Reincorporación:

- En la muestra exploratoria de 102 personas que logran responder la encuesta, ellos y ellas dicen pertenecer a **31 de las 42 organizaciones** con las que el programa tuvo relación (organizaciones de la Sociedad Civil y de los/las excombatientes)<sup>2</sup>.
- En la muestra 3.9% de las personas no se identifican con alguna organización y han marcado “comunidad”.
- Del 96% de personas que pertenecen a organizaciones de la sociedad civil y excombatientes de las FARC, 93.8% han marcado que la reincorporación económica, social y política de los excombatientes de las FARC a través de PAPP ha sido muy exitosa.
- 5.8% de las personas encuestadas afirman que la reincorporación económica, social y política de los excombatientes de las FARC a través de PAPP ha sido poco exitosa.
- Así, el **73%** de las organizaciones con las que el programa tuvo alianzas reporta el éxito de la reincorporación económica, social y política de los excombatientes de las FARC.

### b. Autogestión Territorial:

- El 93% de las personas han marcado que la búsqueda de la sostenibilidad ambiental, es decir, la disminución de la deforestación y la conservación de la biodiversidad en los territorios, y la búsqueda de actividades económicas rentables que cuidan el medio ambiente a través del PAPP fue algo exitosa y muy exitosa.
- 6.1% de las personas califican “muy poco exitosa” la búsqueda de sostenibilidad ambiental.
- Por su parte el 92% de las personas que representan a las 31 organizaciones que se reflejaron en la encuesta han marcado que la promoción de la autogestión territorial, es decir, la construcción de un futuro compartido acorde a las necesidades de la comunidad, a través de PAPP fue algo exitosa y muy exitosa.

<sup>2</sup> ACATAMU / AGROCAFRE / AGROGUEJAR / AMCOP / ASCAGROAN / ASCAL-G / ASOCIACIÓN AMBIENTAL DE MUJERES TRABAJADORAS POR EL DESARROLLO DEL YARI - AMMPY / ASOCIACIÓN DE JÓVENES HIP HOP DEL GUAVIARE - AJOGUA / ASOCIACIÓN DIGITAL COBOSQUES / ASOMUPIEL / ASOPEPROC / ASPROMACARENA/ ASTCAGROAM / JAC BOCAS DEL RAUDAL / CATYPSA / ETCR MARIANA PAEZ / COOPERATIVA MULTIACTIVA LIBERTAD SIMON TRINIDAD / CORPOAMEM / CORPOAYARI / CORPOECOAMEM / DIGITAL COBOSQUES / ETCR JAIME PARDO LEAL / ETCR URIAS RONDÓN / FUCEPAZ / GRUPO DE DANZA PURO VACILÓN / JUVENTUD AMBIENTALISTA PRESERVANDO FUTURO -JAPF / ETCR MARCO AURELIO DE SAN JOSÉ DEL GUAVIARE - MANATU / ETCR LIBERTAD SIMÓN TRINIDAD / ETCR OSCAR MONDRAGÓN / RED COMPAZ / UNIOS

Estas son, 31 organizaciones de un mapa general de 42 entidades referidas en el documento de lecciones aprendidas final del programa PAPP.

- 5% de las personas califican “muy poco exitosa” la autogestión territorial.
  - Así el **71.4%** de las organizaciones de la sociedad civil y excombatientes de las FARC reportan el éxito en la autogestión territorial con énfasis en la sostenibilidad ambiental.
- c. Sostenibilidad Ambiental:**
- 4 Agendas Ambientales Comunitarias
  - 16 Iniciativas socioambientales que permiten hacer incidencia en política pública para el uso sostenible de los recursos naturales.
- d. Estándares de Vida:**
- 52,9% de personas han respondido a la encuesta marcando su edad en el rango de 14 a 28 años.  
En este grupo, el **94.4% de las personas jóvenes** encuestadas responden que el programa les ha permitido obtener y desarrollar capacidades y habilidades.
  - El **46%** de las personas encuestadas fueron mujeres, de las cuales el **87%** reportan que el programa les ha permitido desarrollar capacidades, habilidades y competencias comunitarias.

**Nota:** El presente análisis tiene como soporte, el documento en Excel anexo 8 - Matriz de Datos de la Encuesta a Beneficiarios.

### 4.3 HALLAZGOS DESDE LA ENCUESTA

A partir de los datos obtenidos se infiere que PAPP es un programa que las personas beneficiarias ven como generador de grandes capacidades y habilidades, que está posibilitando mejoras en sus planes de vida personales y que está aportando a la reconciliación, siendo este último tema, el de mayor valoración por parte de los beneficiarios.

El **92,2%** de las personas encuestadas considera que las tres grandes búsquedas del programa PAPP (reintegración de excombatientes, sostenibilidad ambiental y autogestión territorial) están siendo exitosas.

Es significativo el alto valor que los y las participantes dieron al saber logrado por la vía del intercambio de experiencias, lo cual es muy propio de las formas de aprendizaje que se consideran valiosas en las poblaciones adultas y que están en contextos no académicos.

A su vez, es significativo que el **23.5%** de las personas afirmen el valor del programa en el campo del fortalecimiento de capacidades organizativas (administración y finanzas).

Las personas beneficiarias afirman que las iniciativas tienen potencialidad para ser autosostenibles pero que ellas, aún necesitan apoyo de otras entidades para lograr serlo en el futuro.

Las personas beneficiarias consideran que las iniciativas ambientales sí generan posibilidades futuras de trabajo local y de unidad de las personas que trabajan en ellas.

## 4.4 HALLAZGOS CON RELACIÓN A LAS AFECTACIONES AL PAPP DERIVADAS DEL CONTEXTO COLOMBIANO, REGIONAL Y LOCAL

El equipo de evaluación de DAC percibió factores contextuales que afectaron el desarrollo del PAPP. Entre estos factores destacan la baja implementación de los acuerdos de paz; el cambio de gobierno que ralentizó y complejizó la relación necesaria del programa con el MADS; el aumento de los asesinatos de líderes sociales y de excombatientes de FARC que han firmado los acuerdos de paz; y la pandemia por COVID19.

### 4.4.1 Acuerdo de Paz y Aumento de asesinatos de líderes/as y excombatientes

Según el Instituto Kroc<sup>3</sup>, el periodo entre diciembre del 2018 y noviembre del 2019 se caracterizó por un ritmo bajo en la implementación de los acuerdos. Para esta entidad, el avance general de la implementación fue del 6%, lo cual fue menor que lo logrado en los años anteriores.

Los expertos indican que, desde el punto de vista de la reincorporación, hay elementos que se deben garantizar para que este proceso sea sostenible en el tiempo, tales como la asistencia técnica, el acceso a mercados y especialmente el acceso a tierras. En lo relativo al Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos Ilícitos (PNIS) con tres elementos importantes (erradicación, sustento a las familias y cultivos alternativos), los dos primeros elementos han tenido avances importantes, pero se han reportado pocos logros en el tercero.

Centros de pensamiento como Somos Defensores, CINEP, el Instituto Kroc, e INDEPAZ, así como expertos<sup>4</sup> en estas temáticas, coinciden en que el deterioro de la seguridad en los territorios es, en la actualidad, el principal problema que afecta la implementación de los acuerdos. Para el año 2020, INDEPAZ ha registrado 259 líderes y defensores de Derechos Humanos y 58 excombatientes asesinados (datos a noviembre), para un total de 243 firmantes de la paz asesinados desde la firma de los acuerdos. Según la ONU<sup>5</sup>, el 2019 fue el año más mortal para los excombatientes, con 77 asesinatos y la tasa de homicidios para firmantes de paz es casi 23 veces mayor que la tasa nacional de homicidios.

Siendo PAPP uno de los primeros programas que buscaban la implementación de los acuerdos de paz logrados, necesita de un gran marco de avances trazados en los acuerdos para su óptimo desarrollo. El punto 3 “Fin del Conflicto” —que trata de la protección efectiva de líderes sociales y excombatientes, de la estabilidad legal para los espacios de reincorporación, el acceso a tierras y la sostenibilidad de iniciativas— tiene bajos desarrollos. Según personas entrevistadas por el equipo de evaluación de DAC, el programa PAPP ha experimentado por lo menos dos duros golpes relacionados con la difícil situación de seguridad de los defensores de derechos humanos y los excombatientes: los asesinatos de Alexander Parra (Rodolfo Fierro), en octubre del año 2019; y Juan de Jesús Monroy (Albeiro), el 16 de octubre del

<sup>3</sup> <https://kroc.nd.edu/news-events/events/2020/06/16/lanzamiento-del-cuarto-informe-comprehensivo-sobre-la-implementacion-del-acuerdo-final-en-colombia-del-instituto-kroc-en-espanol/>

<sup>4</sup> Daniel Cano, Sergio Jaramillo (Ex-comisionado de Paz y Negociador) y Camilo González Posso.

<sup>5</sup> Jefe de la Misión de Verificación de la ONU en Colombia y el representante especial del Secretario General de Naciones Unidas – *El Tiempo* (7-12-2020)

año 2020. Estas dos personas asesinadas eran consideradas claves en el avance y desarrollo de los proyectos del programa.

Los asesinatos y amenazas que se ciernen sobre líderes, lideresas y excombatientes de FARC incrementan el miedo, el silencio y la desconfianza en las comunidades en donde opera el programa, afectan la agenda de implementación y obturan los liderazgos de personas que se han convertido en “embajadores” y gestores del programa en los niveles locales y regionales.

En la matriz de riesgos del programa<sup>6</sup> se afirma que:

- a. Estos asesinatos se dan en un marco de la reactivación del conflicto interno en la región, que se expresa en combates entre el Estado, los grupos armados organizados (GAO) y las disidencias de las FARC-EP que hacen presencia en las zonas de influencia del programa.
- b. Dicha reactivación del conflicto trae consecuencias como el incremento de indicadores de violencia y violaciones a los DDHH y el DIH; el deterioro de la gobernabilidad territorial; el aumento de la estigmatización de líderes y organizaciones sociales; y la cooptación de pobladores, comunidades y procesos organizativos por parte de todos los actores armados y grupos de criminalidad organizada en el territorio.
- c. Los altos niveles de conflictividad generan también el aumento y el fortalecimiento de las economías ilegales en la zona; los combates entre grupos armados en medio de la población civil; incremento de Minas Anti Persona y Municiones sin Explotar (MAP/MUSE); y el aumento de incidentes y denuncias sobre violaciones a los Derechos Humanos (DDHH) por parte de la fuerza pública, en el marco de los operativos de lucha contra la deforestación y el narcotráfico.

#### **4.4.2 Cambio de Gobierno y relación compleja con el MADS**

Según los entrevistados por el equipo de evaluación de DAC, el cambio de gobierno ralentizó los desarrollos del programa. Se pasó de un gobierno que buscaba acciones urgentes para la implementación de los acuerdos, a un gobierno nuevo con ministros nuevos (incluido el MADS) a los que les tomó tiempo comprender el propósito del PAPP y sintonizar los objetivos del programa con la nueva concepción de “Paz con Legalidad”.

A través de las entrevistas pudimos constatar que la relación entre el programa y el MADS tiene como fondo:

- a) La percepción de que NRC fue visto como organización que asumió la función propia del ámbito de competencia del Ministerio, como lo es la de articular el sistema de entidades ambientales.
- b) La disminución de profesionales acompañantes del programa, que se expresa en la eliminación del equipo asesor para PAPP que existía en el gobierno anterior, lo que generó un relacionamiento menos estrecho al contar sólo con una sola persona asesora en el actual gobierno. A la persona asesora del MADS en el actual gobierno le ha sido difícil estar en territorio por el COVID19 y carece de presupuesto concreto para dicho acompañamiento, lo que dificulta aún más el relacionamiento.
- c) La percepción de un choque de enfoques. Mientras que el PAPP concibe el tratamiento dialogado y pacífico de la conflictividad ambiental, por el otro el Estado Colombiano despliega

---

<sup>6</sup> Documento Matriz de Riesgo Actualizada. Período Abril–Agosto de 2020

acciones de protección medioambiental que hacen uso de la fuerza pública, como lo demuestra la implementación de la Operación Artemisa<sup>7</sup>.

Según algunos participantes en las entrevistas y grupos focales desarrollados por el equipo de evaluación de DAC, ha faltado mayor voluntad política por parte del nuevo gobierno en la implementación de los acuerdos de paz, lo cual ha obstaculizado el logro de mejores resultados en los programas creados en dicho marco.

#### 4.4.3 Pandemia por COVID19

La pandemia por COVID19, en el último periodo de desarrollo de PAPP (marzo a octubre de 2020), afectó el desarrollo de los proyectos productivos, de bienestar comunitario y las iniciativas socio-ambientales, ya que varias de ellas estaban ligadas al turismo de naturaleza, renglón económico que resultó afectado en el país y el mundo<sup>8</sup>. Aunque no se estancaron definitivamente los proyectos e iniciativas, las personas entrevistadas confirmaron al equipo de evaluación de DAC un ritmo más lento en la implementación, cambios en actividades de los componentes y la modificación de presupuestos (especialmente en el componente dos “aprender haciendo”, el tres “medios de vida dignos” y el cuatro “rutas ambientales para la reconciliación”).

#### 4.5. Hallazgos relativos al Monitoreo y la Evaluación

DAC ha constatado que el equipo de M&E con el que termina el programa en su primera fase se conformó en los meses de abril y mayo de 2019, lo que significa que **los actuales profesionales no participaron del diseño del marco lógico del programa y de su sistema de M&E.**

A partir de las preguntas realizadas a este equipo de profesionales con un instrumento de indagación (ver anexo 5 - instrumento 5) DAC entiende que **el marco lógico del programa inició con deficiencias.** Carecía de indicadores de impacto y de métricas que permitieran medir la sinergia de los componentes, tenía un número excesivo de indicadores de procesos o productos, y carecía de la presencia de indicadores cualitativos que pudiesen aportar a una mejor comprensión sobre el desempeño del programa en relación con los cambios de largo aliento esperados.

Según el personal entrevistado, se llevó a cabo una modificación del marco lógico aprobada por la Embajada de Noruega el 9 de Abril de 2018, que demandó la creación de líneas de base para los indicadores; la introducción de indicadores de impacto que midieran cambios globales con relación a la

---

<sup>7</sup> Esta operación fue lanzada a fines de abril de 2019 por el presidente Iván Duque y presentada como una estrategia con un alto componente militar que busca frenar la deforestación en el país, recuperar la selva húmeda tropical y judicializar a los responsables de la tala y quema de bosque, siendo los Parques Chiribiquete, Macarena, Tinigua y Picachos los que reciben la mayor atención en la primera etapa. Ver: <https://es.mongabay.com/2019/05/podra-la-operacion-artemisa-frenar-la-deforestacion-en-colombia/>

<sup>8</sup> Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020), se espera que en el 2020 se registre una “reducción de entre un 20% y un 30% en el número de llegadas de turistas en el mundo, una caída mucho mayor que la observada en 2009 (4%)” (p. 10) lo cual se traduce en una disminución del 30% en los ingresos del sector, generando una retracción en el PIB, en puntos porcentuales, del 2.5 para el Caribe, 0.8 para México y Centroamérica, y del 0.3 para América del Sur. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/>

reintegración de FARC, la autogestión territorial, la sostenibilidad ambiental y los estándares de vida; y la inserción de descripciones de los métodos de recolección de información, frecuencia y responsables de los indicadores de producto<sup>9</sup>. Si bien los ajustes permitieron dar cuenta del cumplimiento en general del programa, **los indicadores no eran fácilmente comprensibles, y no permitían precisar con claridad cómo los productos contribuían a los objetivos propuestos.**

Además de las problemáticas que se generaron con lo anterior, el equipo de M&E dejan saber problemáticas adicionales:

- **Ausencia de un sistema de M&E unificado entre NRC y PNUD** que no permitió la unidad de criterios técnicos sobre la cuantificación de beneficiarios, la medición de resultados y una comprensión homogénea de las experiencias asociadas a la implementación. Solo al final de la primera fase de PAPP (especialmente 2020 y en el marco de la gran tarea de cierre del programa) hubo un trabajo coordinado entre los dos equipos.
- Un **escaso equipo de trabajo para la realización de monitoreo y seguimiento** a un programa con un enorme esquema de indicadores.
- **No inserción de los ajustes logrados en el marco lógico en el documento de proyecto (PRODOC) que normatizaba la relación entre PNUD y NRC** y los resultados que se debían dar en el componente tres (Medios de Vida Dignos).

No obstante, lo anterior, DAC puede también evidenciar en la conversación con estos profesionales aspectos positivos en el trabajo en M&E tales como:

- A partir del año 2019 **se implementó un sistema de monitoreo y seguimiento para implementadores que garantizaba que el equipo pudiera identificar retos en la implementación y acompañara a las organizaciones implementadoras** en la toma de medidas de corrección para el cumplimiento de los objetivos.
- El equipo de M&E estableció **reuniones de seguimiento y planeación programática y financiera con cada socio implementador para ajustar de manera permanente el POA** (Plan Operativo Anual) de implementador, se capacitó a las contrapartes en rutinas de monitoreo, se compartieron formatos para la entrega de la información y se dio acceso a las carpetas del sistema office de seguimiento para cargar las fuentes de verificación.
- El sistema de M&E se valió de los **Comités de Veeduría en cada una de las zonas en tanto fue percibido como un sistema de seguimiento no convencional**, positivo y efectivo respecto a los compromisos, las actividades y la ejecución detallada de los recursos, que permitió, además, la implicación en el proceso de monitoreo y evaluación continuo de las personas beneficiarias en el proyecto.

Al preguntar por las recomendaciones que hizo la evaluación intermedia, los informantes consultados por DAC indicaron que el mayor esfuerzo de implementación de las recomendaciones estuvo puesto en el ajuste de los indicadores del marco lógico y que, además de lo anterior, se puso atención a las recomendaciones relativas a la implementación de la estrategia de jóvenes. Se intentó, en el marco del

---

<sup>9</sup> Los 18 cambios específicos que se hicieron al Marco Lógico de PAPP puede consultarse en el anexo 6 (Cuadro Resumen de Modificaciones al Marco Lógico).

plan de cierre, incluir la construcción de piezas comunicativas y la recomendación sobre la visibilidad del programa para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas.

Según el equipo de M&E, DAC entiende que el tema de los indicadores ha sido de recurrente cuestionamiento, indagación, diseño y rediseño, y que se han logrado subsanar problemas complejos que permitieron que el programa cerrara su primera fase presentando información abundante y valiosa para medir su desempeño. Sin embargo, el marco lógico, como se expresó anteriormente, no redujo indicadores como lo había sugerido la evaluación intermedia, por lo que el seguimiento, la pertinencia y la calidad de dichos indicadores siguieron siendo un reto altamente desafiante para el programa.

DAC considera que el marco lógico sigue teniendo muchas posibilidades de mejora (ver lecciones aprendidas y recomendaciones abajo)

#### 4.6. HALLAZGOS SOBRE LA EFICACIA DEL PROGRAMA PAPP

Con el fin de medir la eficiencia del proyecto el equipo de evaluación de DAC tomó como información base, los informes financieros finales del programa y el informe de auditoría realizado por la firma consultora **KYM CONSULTORES SAS**.

A modo de síntesis se trae el presente cuadro, inserto en el documento “Evaluación del PAPP” en su página 3.

RUBRO PRESUPUESTAL Código de producto NRC	PRESUPUESTO (NOK)	EJECUCION (NOK)	SALDO
1.1. Construcción compartida de una visión desarrollo sostenible	508.301	485.612	22.689
1.2. Caracterización e identificación de prioridades productivas sostenibles	53.634	53.040	594
<b>Sub-Total</b>	<b>561.935</b>	<b>538.653</b>	<b>23.282</b>
2.3. Formación en necesidades complementarias	1.320.455	1.273.309	47.146
<b>Sub-Total</b>	<b>1.320.455</b>	<b>1.273.309</b>	<b>47.146</b>
4.1. Construcción de rutas para la resolución de conflictos socio ambientales	624.540	554.493	70.047
<b>Sub-Total</b>	<b>624.540</b>	<b>554.493</b>	<b>70.047</b>
2.1. Elaboración del plan de formación ambiental en los territorios priorizados	280.106	263.538	16.568
2.2. Formación Técnica Titulada	2.715.097	2.610.859 <sup>2</sup>	104.238
2.4. Proceso de aprendizaje vía investigación - acción - participación	536.374	544.720	- 8.346
2.5. Proyectos de intervención rápida asociados a acuerdos de visión compartida	267.985	260.331	7.654
<b>Sub-Total</b>	<b>3.799.562</b>	<b>3.679.448</b>	<b>120.114</b>
3.1. Promoviendo medios de vida digna y sostenibles	10.701.406	10.480.560	220.846
<b>Sub-Total</b>	<b>10.701.406</b>	<b>10.480.560</b>	<b>220.846</b>

3.2. Identificación de opciones de procesos asociativos de generación de empleo en temáticas ambientales	723.341	687.029	36.312
<b>Sub-Total</b>	<b>723.341</b>	<b>687.029</b>	<b>36.312</b>
5.1 Diseño y validación estrategia de comunicación	2.570	2.374	196
5.2 Realización productos de comunicación	151.200	147.708	3.492
5.3 Gestión del conocimiento-sistematización	127.991	115.335	12.656
<b>Sub-Total</b>	<b>281.761</b>	<b>265.416</b>	<b>16.345</b>
6.1 Personal Técnico permanente por servicios	1.707.863	1.755.474	-47.611
6.3 Personal administrativo financiero permanente por servicios	642.138	641.084	1.054
6.4 Gastos administrativos directos	856.614	785.041	71.573
6.5 Gastos de Viaje	392.188	432.127	-39.939
<b>Sub-Total</b>	<b>3.598.803</b>	<b>3.613.726</b>	<b>-14.923</b>
CO Salary	1.543.628	1.954.913	-411.285
<b>Sub-Total</b>	<b>1.543.628</b>	<b>1.954.913</b>	<b>-411.285</b>
Cost Direct	4.755.827	4.862.936	-107.109
<b>Sub-Total</b>	<b>4.755.827</b>	<b>4.862.936</b>	<b>-107.109</b>
OVERHEAD	1.953.793	1.944.110	9.683
<b>Sub-Total</b>	<b>1.953.793</b>	<b>1.944.110</b>	<b>9.683</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>29.865.051</b>	<b>29.854.594</b>	<b>10.457</b>

Con base en los documentos analizados DAC considera que en lo relativo a la eficiencia de PAPP, **los recursos e insumos disponibles (humanos, de tiempo, fondos, capacidades y experticia) permitieron el logro de los resultados propuestos.**

DAC observa que **el mayor porcentaje de los recursos, fueron utilizados en el componente 2 y 3**, con los siguientes porcentajes:

- *Componente 2: Aprender Haciendo Ambientes para La Paz*  
12% del Presupuesto Asignado
- *Componente 3: Medios de Vida Dignos y Sostenibles en Ecosistemas de Especial Interés Ambiental.*  
35% del presupuesto asignado.

DAC encuentra coherencia en la asignación de los presupuestos en general con los resultados esperados del programa.

Sin embargo, con respecto al componente **5 VOCES QUE SE RECONOCEN**, el cual se definió como transversal a todos los componentes, **solo tuvo una asignación del 0,9% del presupuesto total** del proyecto, lo cual para DAC resulta ser un valor bajo para la magnitud de resultados que se espera para un componente que ha de hacer visibles los resultados del programa. **DAC evidencia que los bajos recursos del componente 5, afectó el desempeño de los indicadores de dicho componente.**

PAPP tuvo a lo largo de los 38 meses de ejecución 4 adendas (extensiones de tiempo -4-, y recursos -1-), situación que indica déficit en la planeación general del programa (poco realista al inicio del programa), y problemas en la gestión presupuestal<sup>10</sup>.

#### 4.7. MÁS HALLAZGOS POR TEMAS ESPECÍFICOS

<p><b>La planeación del programa al inicio fue demasiado optimista y poco realista.</b> DAC pudo constatar que la previsión de 18 meses iniciales para el desarrollo del programa asumidos por la idea de buenas prácticas internacionales en reincorporación, fueron insuficientes para la magnitud del programa. Dado el “optimismo” de dicha temporalidad que no consultó las realidades del país, el programa inició su desarrollo con un déficit de tiempo significativo para el logro de sus objetivos. Esta planeación de actividades a largo plazo no mejoró en el tiempo, si se tiene en cuenta las cuatro adendas que sumó el programa al final de su primera fase.</p>	<p><b>PAPP puede estar teniendo una estructura no funcional a las realidades y avances de PAPP.</b> Pudimos evidenciar, desarticulación entre los componentes (aunque ello mejoró sustancialmente en la etapa de cierre de la primera fase), dificultad de relacionamiento y comunicación pronta y efectiva de las entidades nacionales (PNUD y NRC) con las organizaciones regionales, actividades dentro de componentes que se invisibilizaron (comunicación, por ejemplo), y estrategias que no lograron el desarrollo pleno que pretendían. DAC cree que estos problemas pueden estar relacionados con una estructura funcional que puede estar agotada.</p>
<p><b>Una gerencia del programa bastante exigida por las realidades del programa.</b> Con una planeación poco realista al inicio del programa, un marco lógico con dificultades para su seguimiento y evaluación y constantes extensiones en tiempo y presupuesto, intuimos, que se generaron dificultades en la gerencia general del programa y la gerencia presupuestal del mismo. Nota: En varias respuestas frente a los indicadores no cumplidos la respuesta fue “no alcanzaron los recursos económicos”. (Por ejemplo, los temas de comunicación y el financiamiento de una iniciativa de intervención rápida). Programas con alta complejidad como PAPP requieren de una gerencia integral que, de un lado, sea capaz de liderar políticamente el programa en tanto su esquema de gobernanza supone altas habilidades de negociación y comprensión del contexto de postconflicto colombiano; y, del otro, grandes</p>	<p><b>Se deben ajustar aspectos del esquema de gobernanza de PAPP para fortalecerlo.</b> Los Comités de Veeduría pueden convertirse en espacios bisagra entre el programa y las formas de participación local y las organizaciones de base regionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe lograrse una diferenciación clara entre el Comité Directivo y el Comité Técnico, haciendo del primero, un espacio para la deliberación estratégica del programa, capaz de hacer lectura permanente del contexto colombiano favorable y no favorable para PAPP, y buscando desde allí, las soluciones estratégicas frente a obstáculos complejos.</li> <li>• Se necesita lograr mayor presencia política y estratégica del MADS en el Comité Directivo.</li> <li>• Es necesario equilibrar en el esquema, el papel de las dos entidades promotoras del programa.</li> </ul>

<sup>10</sup> Terminada la adenda 4 se amplió el cierre del programa a diciembre 18 de 2020, lo cual asumimos es, una 5 adenda.

<p>habilidades administrativas, financieras y de seguimiento a marcos lógicos demandantes.</p>	<p>Se ha de velar por la eficiencia del diálogo en todos los niveles de debate, asegurando la efectiva toma de decisiones, y la documentación de las deliberaciones.</p>
<p><b>Quedan iniciativas en una fase inicial de desarrollo con la necesidad de un mayor acompañamiento para lograr su sostenibilidad.</b> DAC percibe que las iniciativas ambientales han quedado en una fase inicial de desarrollo llegando hasta la elaboración de planes de negocio, pero no hay evidencia de que ellas estén generando los resultados previstos, razón por la cual no puede afirmarse que han quedado consolidadas. En tal sentido el reto más significativo hacia adelante es la sostenibilidad de ellas en el tiempo. La inserción de dichas iniciativas en los circuitos de las economías regionales y locales es una necesidad, así como el apoyo que puedan recibir de entidades gubernamentales (inserción en planes gubernamentales) y otras entidades de cooperación internacional.</p>	<p><b>Visibilizar mucho más la participación de las FARC en el programa PAPP y las experiencias de reconciliación que están protagonizando.</b> 27 asociaciones, ETCR/NAR y cooperativas de economía solidaria de FARC han participado en la primera fase de PAPP y 13 de ellas suscribieron los Acuerdos de Visión Compartida con comunidades campesinas e indígenas. Estas organizaciones están protagonizando experiencias comunitarias de vida en reconciliación y de alianzas para emprendimientos sostenibles muy valiosas, las cuales a nuestro parecer no están siendo debidamente promovidas y comunicadas.</p>
<p><b>Se necesita promover de manera más sólida y efectiva la participación de las comunidades de base y la institucionalidad pública en el proceso de Visión Compartida y sus respectivas Agendas Locales y Regionales.</b> Para DAC fue claro que la suscripción de los acuerdos de visión compartida carece de firmas de personas de entidades públicas y que pueden afectar positivamente a más organizaciones de base locales. A mayor legitimidad del proceso, mayor posibilidad de impacto y sostenibilidad futura de los resultados relacionados con poner en marcha, acuerdos territoriales por el cuidado de la naturaleza. Urge una estrategia de alianzas del programa con entidades públicas, privadas y comunitarias.</p>	<p><b>Así como con la ART, PAPP urge de un Relacionamiento mas permanente, estratégico y funcional con la institucionalidad pública nacional, regional y local.</b> DAC constata que PAPP no contó con una política de alianzas claras con la institucionalidad para garantizar su participación a lo largo de los procesos y productos de PAPP. Urge no solo esta política de alianzas, sino también una estrategia de lobby político y una estrategia de comunicación que ponga el programa al servicio de las agendas y los resultados de la institucionalidad pública, con especial énfasis en la institucionalidad creada en torno al proceso de Paz.</p>
<p><b>El trabajo de las dos agencias coordinadoras del programa y su relacionamiento tuvo dificultades que hay que subsanar para una posible segunda fase.</b> Las dos organizaciones (NRC y PNUD) dispusieron de un pequeño equipo de trabajo desde el inicio del programa, el cual fue creciendo,</p>	<p><b>Consolidar las estrategias de género y juventud para lograr desarrollos de todo lo acordado en la primera fase.</b> La estrategia de género necesita ser difundida y refrendada a lo largo de los espacios del programa, así como profundizar el enfoque de género de manera que se llegue a caracterizaciones de necesidades</p>

<p>sin ser suficiente para los retos que demanda un programa de tan alta complejidad. Estos equipos fueron de connotación más nacional que regional, lo cual dificultó la atención directa y oportuna de un programa con énfasis regional y rural. DAC constató una insatisfacción del PNUD por no tener el mismo nivel de jerarquía, responsabilidades y de poder de decisión en el esquema de gobernanza. DAC cree a partir del análisis que la lógica de componentes pudo no ser tan funcional, en tanto se sabe que hubo tiempos del programa en el que las dos entidades se focalizaban en la atención de sus componentes sin relacionarse con los otros. Se sabe por ejemplo de la desconexión entre el componente 2 (Aprender Haciendo) con el componente 4 (Rutas Ambientales para la Reconciliación) que tiene muchas acciones formativas; y del 3 (Medios de Vida Dignos) con el mismo 4. Lo anterior pudo hacer ver en momentos del programa una realidad de dos entidades trabajando por separado para sus componentes y no para el proyecto.</p>	<p>específicas de las mujeres, indicadores sensibles de género, políticas de género para el programa, y generar más formaciones en género y trabajar el empoderamiento desde espacios de diálogo propios de las mujeres. La estrategia de género debe abrir el debate sobre las identidades diversas que también hacen presencia en zonas rurales y en organizaciones de excombatientes. En lo relativo a la estrategia de jóvenes, la agenda de personas jóvenes debe desplegarse (pasar del enunciado), trabajar por la existencia de la red regional de jóvenes, lograr que se amplíe la participación de las organizaciones juveniles en las instancias de conducción del programa y en especial, que ellas sean tenidas en cuenta en el manejo de recursos.</p>
<p><b>Sincronizar los procesos formativos que existen en varios componentes en un posible modelo formativo para el programa.</b> Además del componente 2 (Aprender Haciendo), el componente 3 (Medios de Vida Dignos) y el 4 (Rutas Ambientales para la Reconciliación) contaron con procesos formativos que no siempre estuvieron debidamente articulados. Articular la gran cantidad de acciones formativas en una especie de modelo educativo para el programa puede garantizar coherencia y unidad educativa al programa.</p> <p>Adicional a esto, las comunidades solicitaron que se priorizara la formación certificada sobre la complementaria. Se necesita insistir más en la llegada de la formación al territorio y pensar en convenios educativos con entidades que eliminen tanto requisito previo para ciertas formaciones.</p>	<p><b>La inseguridad jurídica es un riesgo del programa y en tal sentido debe haber previsión de alternativas para enfrentar el tema.</b> Se necesita consolidar la relación del programa con la Agencia de Renovación del Territorio (ART) en tanto entidad que coordina la intervención de entidades nacionales y territoriales en zonas rurales afectadas por el conflicto armado y es la responsable de la implementación de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y sus consecuentes Planes de Acción para la Planificación territorial (PATR).</p> <p>Los logros del programa en diferentes aspectos aún no logran relación con estos dos instrumentos.</p>
<p><b>Competencia por recursos e inconformidades de organizaciones frente a procesos y procedimientos.</b></p>	<p><b>Las debilidades en comunicación y sistematización son evidentes.</b> DAC no conoció la existencia de ningún</p>

<p>Resaltamos el hallazgo expresado en el documento de lecciones aprendidas que da cuenta de una competencia en los territorios por los recursos que el programa PAPP movió en las regiones. Relacionado con lo anterior DAC pudo escuchar en grupos focales la sensación de inconformidad de organizaciones (juveniles en especial) en tanto no fueron contratadas a lo largo del programa. Igualmente, escuchamos críticas en cuanto a organizaciones que no eran de los territorios y que entraban a ejecutar recursos; y escuchamos de procedimientos contractuales que no consultan las realidades regionales y locales.</p>	<p>documento que hablara de una estrategia de comunicación externa o interna.</p> <p>La no existencia de dicha estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No permitió hacer visibles los logros del programa para un escenario de postconflicto colombiano, en un país que necesita hacer visibles victorias tempranas derivadas de los acuerdos de paz.</li> <li>• Impidió un lobby adecuado del programa ante entidades gubernamentales en todos los niveles.</li> <li>• Permitted el surgimiento de conflictos que pudieran haber sido fácilmente tratados.</li> <li>• Pudo afectar la toma de decisiones ante la ineficiencia en el logro de acuerdos.</li> <li>• Impidió la sistematización de experiencias dentro del programa que hubieran generado conocimiento valioso al final de la primera fase de PAPP.</li> </ul>
<p><b>La violencia contra líderes impactó el programa y pudo causar daño a las comunidades y organizaciones.</b> DAC pudo sentir la desesperanza y tristeza de varias personas en el programa cuando se dió el asesinato de Juan de Jesús Monroy (Albeiro). Este suceso, otros similares que vivió el programa, y las constantes amenazas que se siguen viviendo en las regiones de influencia del programa, nos han permitido hacernos la pregunta sobre las estrategias de seguridad que el programa ha implementado e implementa para cuidar a los líderes(as) y comunidades que el programa hace visible a través de las diferentes actividades y procesos.</p> <p>A la fecha no se sabe de la presencia de profesionales de acompañamiento psicosocial que puedan servir de catalizadores del dolor cuando en el marco del programa se den eventos traumáticos.</p>	<p><b>Necesidad de un Enfoque Étnico funcionando en el programa.</b> Si bien PAPP logró un trabajo importante con comunidades indígenas de las regiones, se necesita mayor relacionamiento con otras comunidades aborígenes, y en espeical, establecer vínculos con comunidades afrodescendientes de la zona de influencia del programa a partir de insertar el enfoque étnico en los diseños del programa.</p>

## 5. LECCIONES APRENDIDAS

Para el equipo de evaluación de DAC las lecciones aprendidas pueden definirse como el conocimiento o el entendimiento adquirido por medio del análisis y la reflexión sobre una experiencia, proyecto o programa. Surgen de un proceso sistemático de análisis y reflexión colectiva con participación de las partes interesadas y pueden abordar aspectos exitosos o aspectos por mejorar, que podrían aportar insumos útiles para la implementación de programas, proyectos o iniciativas similares. Las lecciones aprendidas sirven para identificar factores de éxito (eficacia, eficiencia, sostenibilidad), identificar deficiencias, resolver problemas a través de nuevos cursos de acción (innovación), mejorar la toma de decisiones y para definir modelos para otras intervenciones (replicabilidad)<sup>11</sup>.

En tanto las lecciones aprendidas, como DAC resaltamos que hay tanta riqueza en lo que pudo ser diferente como en lo que funcionó, y por eso presentamos aquí un análisis en función de estas dos realidades: lo que funcionó y está funcionando en PAPP (en lógicas de indagación apreciativa<sup>12</sup>) y las oportunidades de mejora para tener en cuenta en una posible segunda fase.

LO QUE FUNCIONÓ – LO VALIOSO Y PRECIADO	
<p><b>PAPP está promoviendo desde la práctica comprobada la posibilidad real de aplicar modelos alternativos ambientalmente sostenibles y altamente participativos, que sensibilizan a las comunidades frente a la deforestación.</b> PAPP puede mostrar iniciativas inspiradas en modelos productivos alternativos, ambientalmente sostenibles, que se relacionan con el ecoturismo comunitario, los sistemas agroecológicos, los sistemas de monitoreo comunitario de bosques y de biodiversidad y los proyectos de restauración-conservación. <i>Las guías logradas de sistemas productivos y turismo sirven de mecanismo de diseminación de este logro y potencian su replicabilidad en un país en el que la reconciliación y el cuidado de la naturaleza son necesidades imperiosas<sup>13</sup>.</i></p>	<p><b>PAPP muestra una forma y camino de reinserción comunitaria de excombatientes que beneficia a las personas que han dejado la guerra, a las comunidades de acogida y a la naturaleza.</b> Con amplia participación de excombatientes el programa cuenta con experiencias significativas de cambio (Catypsa, CorpoAyari, ETCR Uría Rondón -Playa Rica, entre otras) en donde se hace evidente la alianza entre comunidades de acogida y organizaciones de excombatientes por un modelo de reinserción comunitaria con foco en desarrollo sostenible y autogestión territorial. <i>Documentar estas experiencias como historias significativas de cambio y buenas prácticas se puede convertir en referente para el desafío del país en torno a la reinserción, de la mano con emprendimientos productivos que benefician a los seres humanos y a la naturaleza.</i></p>

<sup>11</sup> ¿Cómo identificar y documentar lecciones aprendidas? BID. En línea: <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/como-documentar-lecciones-aprendidas/>

<sup>12</sup> Enfoque usado por DAC para valorar los proyectos, programas y realidades organizacionales poniendo énfasis en lo que ha salido bien y las historias de éxito, con el fin de incentivar a que se siga construyendo sobre lo que ha funcionado, más que sobre las ausencias o deficiencias.

DAC cree que al identificar lo que se hace muy bien en un programa se puede construir más y mejor y potenciar el programa, más que si se centra el análisis en lo que no ha funcionado.

<sup>13</sup> Se trata de dos guías que llegaron a nuestras manos el día 11 de diciembre de 2020. Sistemas Productivos Sostenibles (Después de la Guerra, la vida en el territorio).

<p><i>Importante pasar del paradigma de la conservación al paradigma de la <b>regeneración</b>, ya que según todas las estadísticas la restauración y conservación no será suficiente para evitar el colapso de los ecosistemas a nivel del planeta.</i></p>	
<p><b>PAPP promueve y trabaja por la construcción de una visión compartida del territorio.</b> Es necesario destacar la construcción de los acuerdos de visión compartida y sus consecuentes agendas ambientales regionales y locales como un proceso participativo de planeación regional sostenible del territorio. <i>Documentado dicho proceso bajo la lógica de sistematización de experiencias puede ser desplegado en otras realidades socio-geográficas y contribuir a la transformación de conflictividades territoriales.</i></p>	<p><b>PAPP puede ser definido como un proyecto ampliamente participativo y comunitario.</b>          DAC reconoce en PAPP un programa con un gran énfasis en la participación comunitaria, siendo dicho énfasis la clave para el logro de los resultados de la primera fase.          Este énfasis es visible para DAC en la estructura de gobernanza del programa en el cual se refleja la participación de las comunidades y sus organizaciones en todos los niveles de conversación y decisión, siendo los Comités de Veeduría el mecanismo que viabiliza de manera clara dicha participación con poder de decisión.  <i>Documentar el ejercicio de Gobernanza de PAPP como buena práctica puede dar pistas a procesos de participación en el escenario del postconflicto colombiano<sup>14</sup>.</i></p>
<p><b>PAPP logra identificar el turismo de naturaleza como clave para un buen vivir de las comunidades, generando nuevas oportunidades y cuidando los bienes comunes naturales.</b> Para DAC, el turismo de naturaleza en el marco del programa PAPP, permite: Unir a las comunidades en torno a un propósito común de generación de ingresos, unirla además en torno al cuidado de la naturaleza para beneficiarse sosteniblemente de ella, permitiendo además que comunidades hasta ahora apartadas y desconocidas puedan entrar en los circuitos de turismo nacional e internacional. <i>Las dos guías logradas<sup>15</sup> de Turismo</i></p>	<p><b>La focalización y priorización del programa de las mujeres y las poblaciones de jóvenes está empezando a generar resultados positivos hacia la equidad.</b>          Las mujeres reconocen que logran tener un papel preponderante en el programa, que hacen parte de las estructuras fundamentales creadas en él, que tienen escenarios promisorios en lo laboral a partir del desarrollo de iniciativas ambientales y que se sienten reconocidas como sujetos sociales. Por su parte los jóvenes rescatan el haber estado en los Comités de Veeduría, sienten que han sido tenidos en</p>

<sup>14</sup> Reconocemos en este campo la guía recibida el 14 de diciembre y que reflexiona sobre el *Caminar a la Gobernanza Ambiental: Construyendo Paz desde los territorios* que reflexiona sobre el cómo fortalecer los procesos de autogestión organizativa y generación de gobernanza territorial en escenarios afectados por el conflicto social y armado.

<sup>15</sup> Se trata de dos guías adicionales recibidas el 11 de diciembre de 2020 sobre Turismo (Turismo Comunidad y Naturaleza).

<p><i>dan pista al país de la importancia del turismo de naturaleza y posibilitan ya la replicabilidad del logro.</i></p>	<p>cuenta y que su voz y sus ideas quedaron en las diferentes visiones compartidas del programa. Además, que hicieron parte de la construcción de las agendas locales y regionales y lograron construir su propia agenda como jóvenes. <i>El programa puede mostrar como la focalización en estas dos poblaciones puede contribuir a la equidad en territorios rurales.</i></p>
<p><b>PAPP puede promover procesos formativos diversos, pertinentes y focalizados capaces de cambiar la idea de la formación.</b> DAC reconoce al componente 2 “Aprender Haciendo” como un componente bisagra que logra aplicación de modelos de educación alternativos y flexibles, siembra las bases para posteriores formaciones técnicas y tecnológicas pertinentes que alimentan saberes necesarios para potenciar iniciativas ambientales, logra formaciones especializadas en temas ambientales, formaciones complementarias informales e instituye el intercambio de experiencias como forma ideal de aprendizaje. <i>Una sistematización de todo lo anterior como un proceso educativo alternativo, puede dar pistas de modelos flexibles locales con énfasis en el cuidado de la vida en entornos rurales de alta conflictividad.</i></p>	<p><b>La empresa privada como socia del programa y la institucionalidad como foco de sostenibilidad.</b> El relacionamiento positivo de la iniciativa de la Cooperativa J.E. de Mesetas-Meta con la empresa Mariana Cocoa Export y el apoyo de las direcciones de cambio climático del Ministerio de Ambiente y el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación y la Universidad Nacional, demuestra que la alianza entre iniciativas, sector privado y sector público no sólo es posible sino necesaria para fortalecer los emprendimientos derivados de las iniciativas. <i>Documentar este acompañamiento, sus desarrollos y resultados le servirá al programa en una segunda fase para potenciar las iniciativas ambientales que están en marcha.</i></p>
<p><b>PAPP enfrentando la inseguridad jurídica con herramientas claves.</b> Desde el documento de lecciones aprendidas se sabe que surgió como herramienta “el levantamiento de carpetas prediales con análisis técnicos y jurídicos, para evaluar la viabilidad o adecuación de las iniciativas de acuerdo con la zonificación de usos del AMEM”. Es decir que hay un instrumento que permitirá resolver temas en el ámbito de la inseguridad jurídica de las tierras para el desarrollo de las iniciativas y el asentamiento definitivo de los ETCRs. <i>Documentarla como herramienta servirá para el desarrollo de PAPP y programas similares focalizados en la reinserción,</i></p>	<p><b>El Fortalecimiento organizativo y administrativo de organizaciones locales terminó siendo un aporte valioso del programa.</b> En tanto varias organizaciones no tenían experiencia en manejo de procedimientos, procesos, logística, compras etc., en el segundo año del programa se decidió realizar acciones de fortalecimiento organizacional y administrativo. Es así como con entidades consultoras de apoyo se logró la creación de cooperativas y el mejoramiento en procesos administrativos, financieros y organizativos generales, generando aprendizajes importantes en la vida de las organizaciones, reconocidos por las organizaciones beneficiarias.</p>

<p>que tiene siempre el desafío de la tierra como necesidad.</p>	<p>Para DAC esto es sin duda una lección aprendida y puede ser una buena práctica en la medida en que se logre documentar el cómo dedicar esfuerzos al acompañamiento del fortalecimiento interno de las organizaciones</p>
<p><b>Irrigación de recursos económicos a los territorios que dinamizan economías locales y fortalecen organizaciones.</b> Las ingentes cantidades de recursos que llegan a las comunidades por la vía de los procesos formativos, la creación de infraestructura, el soporte económico en la creación y desarrollo de las iniciativas ambientales, y las iniciativas de intervención rápida nos da a entender que aquí hay un efecto diferenciador de PAPP con respecto a otros programas en donde se privilegia las acciones formativas y la financiación de equipos de profesionales solamente. <i>PAPP muestra así que los programas de cooperación internacional deben focalizar inversiones directas en los territorios y comunidades, si se quiere aportar en transformaciones estructurales de las regiones.</i></p>	<p><b>Dos entidades y dos experticias que se suman en un programa promisorio.</b> De un lado el PNUD con su amplia experiencia en el desarrollo de programas con foco en desarrollo sostenible, su énfasis en el trabajo intergubernamental y su gran capacidad de conducción de iniciativas de bienestar comunitario, de sistemas productivos sostenibles y de turismo de naturaleza a través de saberes técnicos especializados en el campo del desarrollo sostenible. Del otro el NRC con su capacidad de trabajo en programas y acciones de emergencia, en educación no formal a través de programas flexibles que generan una gran comprensión del sector educativo alternativo para poblaciones especiales, y el énfasis en la necesaria participación decidida de organizaciones y comunidades. <i>Esta alianza lograda puede seguir actuando en una segunda fase del programa, realizando ajustes claves en la conducción compartida de PAPP.</i></p>
<p><b>LO QUE PUDO SER MEJOR</b></p>	
<p><b>Mejorar la planeación general del programa se hace necesario para mejorar la gerencia y la planeación presupuestal.</b> Para DAC es evidente que la planeación inicial de PAPP fue poco realista y no fue sensible al desafío de conocer proyectos de reinserción de excombatientes con foco en sostenibilidad ambiental.</p> <p><i>Es necesario en nuevas fases, dedicar el tiempo suficiente para una planeación adecuada y altamente participativa (de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo) según el espíritu del mismo programa.</i></p>	<p><b>La debilidad en el diseño de los indicadores dificulta el seguimiento oportuno del desempeño del programa, la reorientación eficaz de la intervención y la identificación de lecciones aprendidas extraídas de la experiencia.</b> El abordaje de los indicadores definidos en la Matriz de Marco Lógico (MML) permitió al equipo de evaluación de DAC detectar dificultades para la medición de estos indicadores, la inconsistencia entre medios y fines (algunos indicadores de impacto no incorporan métricas que efectivamente permitan identificar los impactos) y vacíos en el seguimiento del desempeño del programa. <i>En nuevos procesos de planeación de actividades se requiere tiempos específicos para el diseño y validación de los indicadores con la</i></p>

	<p><i>participación de las partes interesadas, a fin de asegurar la calidad, consistencia, coherencia y mensurabilidad de los indicadores.</i></p>
<p><b>Es urgente mejorar el relacionamiento de PAPP con entidades gubernamentales a través de una estrategia de comunicación y lobby.</b> Si bien DAC entiende que, a lo largo del programa, PAPP logró articulaciones importantes con entidades gubernamentales y que la articulación especial y determinante (como estaba mandado en el proyecto) fue con el MADS, se puede inferir que el programa logró articulaciones importantes con entidades del orden nacional, pero no así con entidades claves de los niveles regionales y locales. <i>Sistematizar como ejemplo del tema el proceso de la Mesa de Concertación en San Juan de Lozada (Macarena-Meta) puede generar el conocimiento crítico para garantizar el adecuado y estratégico relacionamiento de PAPP con la institucionalidad pública local, regional y nacional.</i> Se sugiere que la relación entre PAPP y el MADS esté mediada por la Coordinación del Sistema Nacional Ambiental -SIMA- y por el Viceministerio de Ordenamiento Ambiental del Territorio.</p>	<p><b>El modelo de gobernanza en PAPP, puede ser un modelo replicable si se logran ajustes.</b> Para cualificar dicho modelo se ha de cuidar: La eficiencia en el diálogo y en especial en la toma de decisiones a través de expertos en diálogo. Que los Comités Técnico y Directivo cumplan satisfactoriamente su objetivo en la gestión del programa en tanto son instancias de toma de decisiones y análisis estratégico. Garantizar un rol importante del MADS en la conducción y coordinación del programa, logrando especialmente el MADS ponga el programa PAPP al servicio del SINA. Para DAC es también importante lograr la relación entre los Comités de Veeduría y las organizaciones de base comunitarias tales como las Juntas de Acción Comunal. <i>Revisarlo críticamente con la participación de todos los actores de todos los niveles, es clave para lograr referirlo como buena práctica.</i></p>
<p><b>La comunicación un gran pendiente y la sistematización de experiencias una gran oportunidad por desarrollar.</b> DAC cree que al no haber logrado poner en acción una estrategia comunicativa, se pudo afectar varios procesos, resultados e impactos del programa. Pudo haber impedido un lobby adecuado del programa ante entidades gubernamentales en todos los niveles y la visibilización de un programa que está cambiando realidades. Pudo haber auspiciado el surgimiento de conflictos entre los diversos actores y niveles del programa, afectado los tiempos para la toma de decisiones e impedido la sistematización de experiencias dentro del programa, perdiendo la oportunidad de conocimiento valioso al final de la primera fase de PAPP. <i>En una posible segunda fase del programa y con una decidida presencia de una</i></p>	<p><b>En esta primera fase de PAPP fueron evidentes, la competencia por recursos entre organizaciones, y el uso de procesos y procedimientos que no consultan las realidades de los territorios.</b> La llegada de recursos al territorio por la vía de un programa que irriga grandes presupuestos a las regiones (especialmente por la vía de las iniciativas ambientales), promovió la creación de cooperativas y organizaciones (efecto deseado) y la competencia por recursos entre ellas generando conflictividad (efecto no deseado). <i>En escenarios futuros el programa podría pensar estratégicamente en jalonar ecosistemas de cooperación en vez de un relacionamiento único con pocas organizaciones que impulsa escenarios de competencia.</i> <i>Generar manuales de procesos y procedimientos adaptados a las realidades locales y regionales que</i></p>

<p><i>estrategia de comunicación (interna y externa), hay insumos y resultados muy valiosos para posicionar rápidamente el programa<sup>16</sup>.</i></p>	<p><i>busquen transformar las economías informales sin esforzar demasiado a las organizaciones implementadoras.</i></p>
<p><b>Necesario garantizar un sistema de cuidado y protección de los líderes(as) y comunidades que hace visible el programa.</b> En un país en donde se fortalece día a día la criminalidad en las regiones, se estigmatiza a líderes y lideresas, se persigue y asesina a firmantes del acuerdo y se busca la eliminación de defensores y defensoras de derechos humanos y activistas ambientalistas: se hace necesario que un programa como PAPP tenga una estrategia de seguridad, de cuidado y acompañamiento psicosocial, so pena de exponer y no cuidar a personas y comunidades de la violencia multiforme de los territorios. <i>Pensar en el cuidado de las personas, de los equipos, las comunidades y sus organizaciones y la naturaleza es el desafío de un programa como PAPP.</i></p>	<p><b>Fortalecer el enfoque étnico del programa es una necesidad dada la diversidad étnica de los territorios.</b> DAC pudo percibir que hubo desarrollos del programa PAPP con comunidades indígenas que se reflejan en la iniciativa de “Maloca luma Drua -bioconstrucción que hace parte de la Ruta turística Yará cuna de la Paz” y el trabajo con WIJAWI Majestic del Guaviare en Calamar; pero no pudo percibir algún trabajo específico con comunidades negras que sabemos hacen presencia en las cinco regiones en las que desarrolló acciones PAPP.</p> <p><i>Dada la diversidad étnica del territorio y la necesaria tarea de cuidado de la naturaleza por parte de todas las etnias, el programa en una posible segunda fase debe incluir y hacer realidad un enfoque étnico que le de mayor participación efectiva a las comunidades indígenas, y haga visibles a comunidades y organizaciones afro y raizales de las regiones.</i></p>

<sup>16</sup> Destacamos las tres primeras partes de una serie de videos cortos que empiezan a contar las historias significativas de cambio detrás de PAPP. “Renacer y Conservar”, “La Paz Nace del Alma” y “Jóvenes y Mujeres, liderando un futuro sostenible”, las leemos como piezas comunicacionales que relatan hechos significativos vividos dentro del programa tales como las experiencias de reconciliación entre comunidades y excombatientes que generan emprendimientos comunitarios que cuidan la naturaleza, la conversión de hombres y mujeres de guerreros y guerreras en el conflicto armado en guardianes de la naturaleza, y el papel de liderazgo de las mujeres y los jóvenes en la perspectiva de modelos de desarrollo sostenibles.

Así mismo destacamos como piezas comunicativas y formativas las cuatro guías que llegaron a nuestras manos el día 11 de diciembre de 2020. Dos guías sobre Sistemas Productivos Sostenibles (Después de la Guerra, la vida en el territorio), y dos guías de Turismo (Turismo Comunidad y Naturaleza).

## 6. CONCLUSIONES

DAC realizó una evaluación externa de PAPP entre el 23 de septiembre y el 23 de noviembre de 2020, extendiéndose<sup>17</sup> nuestra tarea hasta el 18 de diciembre del mismo año en un total de 57 días de trabajo.

El foco de la evaluación estuvo en valorar el desempeño del programa durante 38 meses de ejecución a partir de chequear y medir los indicadores del marco lógico del programa, consultar y estudiar analíticamente 723 documentos que el proyecto logró producir a lo largo de su historia, realizar conversaciones con 21 personas claves en lógicas de entrevistas y grupos focales, y consultar la percepción de 102 beneficiarios a través de una encuesta en línea.

Con el trabajo realizado y combinando los enfoques y herramientas cuantitativas con las cualitativas, DAC construyó hallazgos, identificó lecciones aprendidas e hizo recomendaciones claves para PAPP en una posible segunda fase.

Cuantitativamente en términos generales DAC percibe un desempeño satisfactorio del programa a partir de chequear y medir los indicadores del marco lógico; y cualitativamente, DAC encuentra que PAPP ha sido un programa que hace un aporte muy importante al país en general, y en particular, a las comunidades afectadas por el conflicto armado, a las personas ex-combatientes, a los gobiernos y a la cooperación internacional que hoy están comprometidas con la necesidad de procesos exitosos y resultados evidentes para el post-acuerdo colombiano.

En la evaluación DAC da cuenta que PAPP logra:

- Un adecuado y exitoso enfoque de reincorporación de personas excombatientes que está produciendo historias muy valiosas de reconciliación en los territorios que merecen ser contadas con mucho énfasis, y proyectos productivos con foco en la sostenibilidad ambiental.
- Acciones que conllevan al fortalecimiento de diversas organizaciones de la Sociedad Civil y de personas excombatientes que habitan las cinco zonas que el programa priorizó, logrando con ellos y ellas procesos participativos de gestión socio ambiental del territorio.
- Proponer y llevar a cabo, procesos, productos e iniciativas ambientales sustentadas en un enfoque de sostenibilidad ambiental que activan en personas, organizaciones y comunidades de las cinco zonas priorizadas por PAPP, la preocupación y la acción por el cuidado medio ambiental con foco en la prevención de la deforestación.
- Beneficiar prioritariamente a personas jóvenes y mujeres de las cinco zonas priorizadas, logrando posicionarlas como sujetos/as políticas sin las cuales no puede concebirse una planeación sostenible del territorio e iniciar el camino de mejora de sus planes de vida.

A su vez DAC identificó varias oportunidades de mejora para el programa PAPP que en el presente documento se convierten en hallazgos importantes, lecciones aprendidas y recomendaciones.

A partir de la recomendación central de que PAPP pueda tener una segunda fase de no menos de 3 años para lograr consolidar los resultados, procesos, conocimientos y herramientas que ha logrado, DAC concibe que las oportunidades de mejora están en el campo de:

---

<sup>17</sup> La extensión de tiempo se dio por la necesaria espera de documentos finales del programa.

- Una reestructuración del programa en donde se transforme para mayor potencia, su estructura organizativa (componentes, estrategias y enfoques), la presencia de él y sus equipos de profesionales a nivel nacional y regional, sus formas administrativas y presupuestales, y el modelo de gobernanza.
- Una planeación realista de una segunda fase con tiempos suficientes y eficientes para consultar al cumulo de organizaciones con las que hoy PAPP se relaciona en los distintos niveles de poder.
- Una transformación del Marco Lógico y sus indicadores, en tanto, con una nueva fase de por lo menos 3 años, PAPP tendría un recorrido de 6 años, tiempo en el cual es necesario y obligatorio medir impactos sociales en los territorios. Lo anterior necesita de verdaderos indicadores de impacto que han de ser, pocos, complejos y significativos.
- El desarrollo de estrategias y enfoques que quedaron pendiente de ser logrados a plenitud en la primera fase (comunicación, género y juventud; y étnico y de derechos humanos respectivamente), así como el surgimiento de nuevas estrategias y enfoques que le darían vitalidad y coherencia al programa (gestión de conocimiento; y enfoques de Acción sin Daño y Cuidado)

Finalmente, DAC cree que PAPP en una segunda fase cuenta con oportunidades significativas de ser aprovechadas para un mejor despliegue e impacto como programa.

Si en el 2020 PAPP se afectó por el COVID19 en el 2021 puede sacar provecho de él, en tanto puede volverse tendencia nacional y mundial, el turismo de naturaleza y el turismo de cercanía.

2020 cierra con un gobierno actual que presenta resultados y establece compromisos importantes con los firmantes del acuerdo de paz para seguir consolidando logros en el marco del cumplimiento de los acuerdos, especialmente en el punto 3 “Fin del Conflicto” (Reinserción de los excombatientes, sus proyectos productivos y comunitarios, y realidad de los PDETs). PAPP puede aprovechar esta ola de resultados y compromisos para instalarse como programa capaz (con evidencia concreta) de apoyar dichos esfuerzos.

También cree DAC que en 2021 habrá mayores impulsos y presiones desde la comunidad internacional para el efectivo cumplimiento de lo pactado en los Acuerdos de Paz con FARC y que ello puede favorecer el impulso de programas como PAPP, si y solo sí, el programa logra posicionarse muy bien en el ámbito de las acciones constructoras de paz en el país.

## 7. RECOMENDACIONES

### 7.1 REALIZAR UNA SEGUNDA FASE DE PAPP CON UNA DURACIÓN NO MENOR DE 3 AÑOS

Dados los buenos resultados y la necesidad de consolidar todo lo que en el informe se ha enunciado y entendiendo que proyectos como estos requieren de tiempos significativos para ser planeados, desarrollados, implementados e implantados en las regiones, DAC considera necesaria una segunda fase del programa.

Atendiendo también a la realidad del país en el que se necesita hacer evidente que el acuerdo tuvo sentido y de que el post-acuerdo está generando cambios y que hay experiencias exitosas y significativas que merecen la pena ser cultivadas, una segunda fase, tiene sentido.

Un equipo renovado con alcance nacional y regional sería el responsable de su logro.

### 7.2 PLANEAR PARTICIPATIVAMENTE UNA POSIBLE SEGUNDA FASE DE PAPP.

Con una planeación estratégica participativa, eficiente y realista (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba) de por lo menos 6 meses, PAPP debe proyectar su nuevo accionar a lo largo de un periodo de tiempo no menor de 3 años.

Esta planeación debe consultar varios niveles del Esquema de Gobernanza, y estar liderada por la gerencia del programa y el Comité Directivo de PAPP.

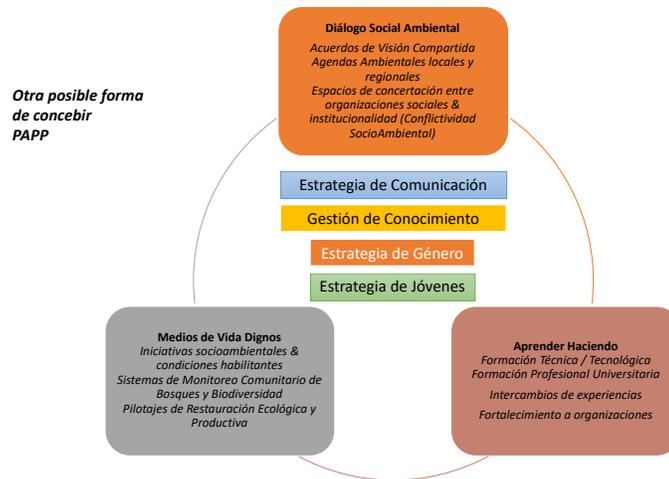
### 7.3 REESTRUCTURAR A PROFUNDIDAD EL MARCO LÓGICO DEL PROGRAMA EN UNA POSIBLE SEGUNDA FASE

Dados los problemas evidentes del marco lógico, se debe hacer un ajuste estructural del marco lógico que permita: tener verdaderos y pocos indicadores de impacto, reducir el número global de indicadores, tener indicadores que midan el desempeño de los componentes, lograr indicadores complejos anunciados en la evaluación de mediano plazo y resignificar indicadores como los de deforestación en lógicas del cuidado, preservación y restauración de la naturaleza a cambio de medir la deforestación.

Este ejercicio debería ser realizado por un equipo unificado de profesionales del PNUD y del NRC, con un equipo representativo de los Comités de Veeduría que han servido en tareas de seguimiento en las regiones, a lo largo del primer semestre de una posible segunda fase.

### 7.4 DISEÑAR PARTICIPATIVAMENTE UN NUEVO ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DE PAPP

- DAC considera que los componentes son demasiados y siente que tres son suficientes si se agrupan de manera diferente a la actual. Sugerimos un componente denominado “Diálogo Social Ambiental”, un componente de educación “Aprender Haciendo” y el componente “Medios de Vida Dignos”.
- Adicional a los 3 componentes o áreas, es clave diseñar cuatro estrategias transversales (Comunicación, Gestión de Conocimiento, Género y Juventud).
- Consideramos que PAPP puede ser un programa con un equipo propio nacional y local.
- Nacional (Gerencia Estratégica, M&E, Administración y Finanzas)
- Local (una coordinación por cada área + M&E + Admon y finanzas + Bienestar Psicosocial)



## 7.5 AJUSTAR EL MODELO DE GOBERNANZA

Para lograr mayor desarrollo de este modelo que está generando buenas experiencias de gobernabilidad, se requiere potenciar los Comités de Veeduría en las regiones, diferenciar claramente el Comité Directivo del Comité Técnico y potenciar el rol del MADS en las instancias directivas de PAPP para asegurar el servicio del programa al Sistema Ambiental del país.

La gerencia del programa tendría esta tarea estratégica en el primer semestre de una posible segunda fase.

## 7.6 SEGUIR ACOMPAÑANDO LAS INICIATIVAS QUE SE GESTARON EN LA PRIMERA FASE DE PAPP

DAC considera que las iniciativas ambientales han quedado en una fase inicial de desarrollo y que carecen de la fuerza suficiente para ser autosostenibles.

Se necesita un acompañamiento adicional a las iniciativas ambientales con el fin de garantizar la plena puesta en marcha de ellas y en especial la inserción en los circuitos económicos locales, regionales, nacionales y quizás internacionales.

Con la experiencia lograda en la primera fase se pueden impulsar nuevas iniciativas.

DAC considera que el PNUD ha de seguir liderando este desafío.

## 7.7 PAPP DEBE DESARROLLAR CON URGENCIA UNA ESTRATEGIA DE ALIANZAS CON ENTIDADES PÚBLICAS, PRIVADAS, INTERNACIONALES Y COMUNITARIAS

Para un debido posicionamiento y en especial, para lograr la sostenibilidad futura de los resultados del programa, PAPP en manos de su gerencia ha de centrarse en el lobby político del programa para hacerlo ver como un programa relevante con el cual se necesite hacer alianzas en tanto contribuye a la construcción de paz ambientalmente sostenible del país.

## **7.8 CREAR UN EQUIPO QUE GARANTICE LA REALIZACIÓN DE CUATRO ESTRATEGIASNDISPENSABLES EN UNA POSIBLE SEGUNDA FASE. (COMUNICACIÓN, GÉNERO, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y JÓVENES)**

PAPP necesita desplegar la estrategia de género, lograr que la agenda de juventud pase del enunciado al hecho, posicionarse local, regional y nacionalmente, y convertir en conocimiento una gran cantidad de hechos, procesos, historias y experiencias significativas y valiosas que han emergido en PAPP.

PAPP necesita delegar estas estrategias en personas y equipos concretos en niveles nacionales y locales.

## **7.9 DISEÑAR TODAS LAS ACCIONES FORMATIVAS DEL PROGRAMA COMO UN POSIBLE MODELO EDUCATIVO**

Al ver todas las acciones formativas desplegadas en varios de los componentes, DAC cree posible diseñar un modelo educativo particular para zonas postconflicto con énfasis en la reinserción comunitaria de excombatientes, la sostenibilidad ambiental y la autogestión territorial.

Un equipo de expertos en educación del NRC puede impulsar dicha tarea a lo largo de un primer año de una posible segunda fase.

## **7.10 A PARTIR DE LOS APRENDIZAJES DE LA PRIMERA FASE, CREAR MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS CON ASIDERO EN LAS REALIDADES LOCALES Y REGIONALES.**

PAPP en función de ser un programa que quiere impactar las realidades locales y regionales, necesita contextualizar los diferentes procesos y procedimientos a las realidades de los territorios y de sus organizaciones.

Un diálogo entre el equipo de administración y finanzas de las entidades nacionales con los responsables administrativos de las organizaciones pueden generar estos diseños de procesos y procedimientos pertinentes.

## **7.11 DESARROLLAR UNA LÍNEA DE CUIDADO DE PERSONAS LÍDERES/AS, EQUIPOS Y COMUNIDADES.**

PAPP puede promover que el Sistema de Seguridad de Naciones Unidas se extienda y sirva a las comunidades, líderes y lideresas que beneficia y hace visible el programa.

Adicionalmente, DAC considera necesario la existencia de un profesional de acompañamiento psicosocial que apoye acciones permanentes de cuidado integral de personas, organizaciones y comunidades.

Una persona profesional en psicología puede desarrollar dicha línea y ponerla en acción.

## **7.12 PAPP necesita crear y potenciar cuatro enfoques para el programa.**

El enfoque de Derechos Humanos, de Acción Sin Daño, de Género (trabajando también con hombres en lógicas de masculinidades), y étnico y diferencial, se hacen necesarios ante la diversidad de poblaciones, riesgos, identidades y vulneraciones que viven las personas y comunidades de la Colombia profunda.

*Dreaming Action Consultores agradece a NRC, al PNUD y a FUCEPAZ por la confianza depositada en nosotros como entidad consultora capaz de valorar un programa de alta complejidad como lo ha sido PAPP.*

*Hemos aprendido mucho de ustedes como profesionales y como programa y nos sentimos agradecidos de sentirles como equipo de personas cuyo compromiso hace realidad la idea de construcción de paz y reconciliación en territorios dañados por el conflicto armado colombiano.*

*Les instamos a seguir adelante y a seguir cambiando la historia de un país que se resiste a morir en la guerra.*

*Estamos con ustedes de acuerdo en que la paz es con la naturaleza, con los territorios, con las organizaciones comunitarias, y con los hombres y mujeres jóvenes y diversos de nuestras comunidades.*

## 8. ANEXOS

- Anexo 1. Tabla Sujetos de Indagación
- Anexo 2. Análisis de Desempeño de Indicadores del Marco Lógico
- Anexo 3. Formato de Entrevista a Beneficiarios
- Anexo 4. Resultados de la Encuesta Final
- Anexo 5. Instrumentos
- Anexo 6. Cuadro Resumen de Modificaciones al Marco Lógico
- Anexo 7. Tabla de Seguimiento a Indicadores del Marco Lógico .xlsx
- Anexo 8. Matriz de Datos de la Encuesta a Beneficiarios.xlsx
- Anexo 9. Documentos Consultados .xlsx
- Anexo 10. Otros documentos consultados