

Evaluación del proyecto
"Contribuyendo a la equidad de género y el respeto a la diversidad cultural en el proceso de construcción de paz en los Montes de María (Colombia)"

Fundación Ayuda en Acción - Corporación para el Desarrollo Solidario (CDS)

Financiación
Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID)
Orden 2016
No. Expediente ODH034/2017

Informe de Evaluación

Consultora: Carmen Lucía Jaramillo Hoyos
carmenlujaramillo@gmail.com

Abril de 2022

Contenido

1. Resumen Ejecutivo.....	3
2. Introducción.....	4
3. Contexto de ejecución del proyecto	8
4. Objeto de la evaluación.....	9
5. Enfoque metodológico.....	10
6. Resultados de la evaluación: análisis e interpretación.....	14
6.1 Cumplimiento con respecto a la Matriz de Planificación	14
6.2 Análisis de los criterios de evaluación	24
6.2.1 Adecuación a las necesidades y al contexto	24
6.2.2 Valoración cuantitativa de los indicadores del objetivo específico y los resultados	29
6.2.3 Proporcionalidad del presupuesto a los resultados.....	32
6.2.4 Efectos en la comunidad y en el entorno	33
6.2.5 Sostenibilidad de las estrategias	39
6.2.6 Suficiencia del talento humano frente al plan operativo	42
6.2.7 Apropiación de las comunidades del plan estratégico.....	43
6.2.8 Enfoque diferencial para el grupo meta	44
6.2.9 Prioridades horizontales de la AACID	45
7 Conclusiones	47
8 Lecciones aprendidas y recomendaciones	51
8.1 Lecciones aprendidas.....	51
8.2 Recomendaciones.....	54
9 Acciones para la difusión de la evaluación.....	56
Anexos.....	56
Referencias.....	57

1. Resumen Ejecutivo

La Fundación Ayuda en Acción contrató la realización de una evaluación externa de los resultados del proyecto Contribuyendo a la equidad de género y el respeto a la diversidad cultural en el proceso de construcción de paz en los Montes de María (Colombia). El proyecto fue ejecutado con la Corporación Desarrollo Solidario (CDS) como socio local. La subvención de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo está identificada con el expediente 0DH034/2017, y la fecha de inicio oficial fue el 30 de diciembre de 2019 y la de finalización (luego de varias prórrogas) el 28 de noviembre de 2022.

El proyecto se enmarca en procesos de larga data en el territorio con el trabajo de CDS desde los años 90, quienes además han estado apoyando a la Red de Mujeres Rurales del Norte de Bolívar (RMRNB) desde su creación en 2001. Adicionalmente, el trabajo mancomunado de AeA y CDS inició en 2013 y se fortaleció a partir de 2015 con el primer Plan de Intervención Trienal. Por lo tanto, se tenía un conocimiento amplio del contexto y se conocían de cerca las necesidades de la comunidad.

El proyecto buscó “Fortalecer la agenda pro-equidad del municipio de Marialabaja, tanto a nivel público como de la sociedad civil, y su articulación con el proceso de construcción de paz en el nuevo escenario de acuerdos de paz, en Colombia”. Logró más de lo esperado en su formulación, no sólo al analizar los indicadores planteados, que en muchos casos superaron las metas trazadas (11 de los 17 indicadores de resultados), sino también con resultados no previstos como la creación de tres nuevas organizaciones de mujeres en el territorio, la ampliación de Agenda Pro-equidad a la zona de Canal del Dique y el convenio con la Universidad Nacional de Bogotá para la atención psicosocial a mujeres víctimas de violencia de género.

Los resultados en los cuales se superaron los valores esperados están relacionados fundamentalmente con cobertura en las acciones, llegando a un mayor número de personas, por ejemplo, con la Escuela Itinerante, las campañas, las organizaciones participantes en la actualización de la Política Municipal de Género, de la Agenda Pro-equidad y en las Instituciones Educativas que se vincularon al proyecto. Esto refleja la capacidad de convocatoria de CDS en la región y el potencial que tenía el proyecto al articularse con otras iniciativas que adelantan de tiempo atrás.

Los resultados más contundentes del proyecto tienen relación con los procesos de formación en la Escuela Itinerante y la amplia participación de las comunidades en el fortalecimiento de la Agenda Pro-equidad, logrando que participaran 76 organizaciones (se esperaba inicialmente que fueran 12) y además se amplió también a la zona de Canal del Dique. Igualmente, la socialización y ajuste de la Política Municipal de Género y las campañas por la equidad de género, contaron también con un gran número de personas participantes.

Estas acciones fortalecen el proceso de empoderamiento y participación política de las mujeres en la región y las posiciona como interlocutoras ante las autoridades municipales, ganando también visibilidad regional. Esta base social fuerte con la que se cuenta en las comunidades es fundamental para promover una cultura de paz y DDHH.

Dos de los aspectos en los que los resultados no fueron suficientemente contundentes, aunque se hicieron avances, están relacionados con la labor de incidencia, buscando cambios en otras instituciones (Alcaldía y colegios). En ambos casos tiene que ver con un trabajo nuevo para CDS, que implicaba enfocarse en el relacionamiento con las instituciones para incidir en transformaciones desde el accionar de estas y no sólo para presentar requerimientos de las comunidades en función de sus derechos.

Uno de los resultados importantes de momento, pero con poca sostenibilidad, es el alcanzado en la atención a las mujeres víctimas de violencia, toda vez que no se incidió en el fortalecimiento de la cadena de justicia del municipio. Las jornadas psicojurídicas en sí mismas no llevan a transformaciones en las condiciones de atención de las instituciones garantes de los derechos de las mujeres. Este tipo de jornadas ocasionales, ligadas a recursos de proyectos externos, similares a las que realiza el municipio con apoyo de otras universidades y ONG, significan un alivio temporal ante la alta demanda de atención, pero no generan transformaciones de mediano plazo.

El trabajo realizado por AeA y CDS con el proyecto ha dejado en el territorio resultados que permiten a futuro continuar profundizando en acciones relacionadas con la gobernanza de género y el fortalecimiento de las acciones ciudadanas por la paz.

2. Introducción

El proyecto Contribuyendo a la equidad de género y el respeto a la diversidad cultural en el proceso de construcción de paz en los Montes de María (Colombia) fue presentado por la Fundación Ayuda en Acción (AeA) en abril de 2017 a la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (AACID) y aprobado por la misma el 29 de septiembre de 2017. Está identificado con el N° Expediente 0DH034/2017 y la contraparte o socio local fue la Corporación Desarrollo Solidario (CDS).

Su objetivo específico fue: Fortalecer la agenda pro-equidad del municipio de Maríalabaja, tanto a nivel público como de la sociedad civil, y su articulación con el proceso de construcción de paz en el nuevo escenario de acuerdos de paz, en Colombia.

Maríalabaja está ubicada en el Caribe colombiano, departamento de Bolívar, en la subregión de Montes de María. Es una zona con predominio de población afrodescendiente, con una gran riqueza natural gracias a ecosistemas

estratégicos, con tierras fértiles y disponibilidad de agua para cultivos. A su vez, ha sido una región afectada gravemente por el conflicto armado, por lo que tiene un alto número de personas registradas como víctimas.

El proyecto se enmarcó en procesos de larga data en el territorio con el trabajo de CDS desde los años 90 y su articulación con AeA a partir de 2013 enfocándose en el desarrollo territorial integral.

El momento en que se presentó el proyecto a la AACID (2017) fue un año después de la firma del acuerdo de paz del Estado Colombiano con las antiguas Farc y, por tanto, se tenía una alta expectativa en gran parte de la sociedad civil sobre las oportunidades de transformación de los territorios más golpeados por la violencia, como es el caso de los Montes de María. Sin embargo, para el momento en que inició la ejecución del proyecto en campo en el año 2020¹, se tenía un nuevo presidente en Colombia y sus políticas no favorecieron la implementación del acuerdo de paz.

Características generales del proyecto

Población objetivo: 652 mujeres, 454 hombres. Total: 1106.

Período de ejecución de actividades en Montes de María: 15 de septiembre de 2020 – 28 de noviembre de 2022².

Recursos de la subvención de AACID: €298.506

Resultados esperados

- Titulares de derechos han fortalecido sus capacidades sobre género, construcción de paz, ciudadanía y reconciliación para el ejercicio pleno de los derechos civiles y políticos de la mujer en el nuevo contexto de Paz en Colombia.
- Adolescentes y docentes de MLB sensibilizados con los derechos de la mujer, participan como ciudadanos de pleno derecho en la divulgación de los Acuerdos de Paz y en la promoción de los derechos de la mujer en el espacio público y comunitario.
- La RMRNB cuenta con una Agenda Pro-equidad ampliada, actualizada y vinculada al desarrollo de los Acuerdos de Paz, construida con amplia

¹ El tiempo transcurrido entre la aprobación del proyecto y su ejecución se debió a políticas de la AACID de no desembolsar recursos de nuevos proyectos hasta tanto la entidad solicitante no finalice el cierre de otras iniciativas en curso, es decir, incluyendo la fase de justificación que comprende auditorías, evaluación externa y liquidación definitiva.

² Aunque el primer desembolso de recursos por parte de AACID fue en enero de 2020, fue necesario tomar un tiempo para hacer ajustes al proyecto y disponer todo en campo para el inicio de actividades, que se pudo dar en el mes de septiembre del mismo año.

participación y considerando las necesidades e intereses de las mujeres de diferentes identidades culturales.

- Fortalecida la institucionalidad pública local mediante el fortalecimiento de la Unidad de la Mujer de la Alcaldía y el apoyo a la implementación participativa de la PMG, vinculada al desarrollo de los Acuerdos de Paz.
- Se ha incrementado la prevención y la atención de casos de violencia de género en el municipio de Maríalabaja.

Los cambios en el contexto (incluyendo la pandemia) y el tiempo transcurrido hasta su inicio, hizo que fueran necesarias modificaciones en el proyecto para adecuarlo a nuevas condiciones, sin afectar su esencia. Fundamentalmente se modificó lo que tenía que ver con la creación de la Oficina de la Mujer en Maríalabaja y la formulación de una Política Municipal de Género, puesto que al momento de iniciar el proyecto estas ya existían en el municipio. Por otra parte, con el nuevo gobierno nacional no se dieron suficientemente los espacios para incorporarse como ciudadanía a la implementación de los acuerdos de paz, que incluían aspectos estratégicos para la garantía de derechos y el desarrollo rural con participación de las mujeres, así que el énfasis del proyecto en ese sentido debió disminuirse. Por otra parte, tampoco fue posible articularse a los procesos de formulación del Plan de Desarrollo Municipal, porque ya estaba definido para el período 2020-2023. Inicialmente estaba previsto que la transición de gobiernos territoriales coincidiría con la ejecución del proyecto y se había contemplado un trabajo de incidencia con los candidatos.

En consecuencia, la AACID aprobó el 11 de octubre de 2021 varias modificaciones a la Matriz de Planificación y una prórroga de cinco meses a la vigencia del contrato. Este tiempo se sumó a los 4 meses otorgados, de oficio, a las entidades ejecutoras en razón de las alteraciones producidas por la pandemia del Covid 19. Otra prórroga posterior fue solicitada por dos meses y aprobada el 21 de julio de 2022. Así las cosas, la fecha de finalización quedó definida para el 28 de noviembre de 2022.

Por otra parte, AeA presentó a la AACID una solicitud de modificaciones en el presupuesto, con respecto a los porcentajes de aportes de los demás cofinanciadores, diferentes a la AACID, sin que esto implicara una variación en el valor total del proyecto ni en la financiación de AACID³.

La siguiente tabla presenta una síntesis de los cambios solicitados a AACID y aprobados por la Agencia.

³ El detalle de los porcentajes de cada entidad y el presupuesto final ajustado puede verse en el numeral 6.2.3 de este informe.

FECHA SOLICITUD	MODIFICACIONES	RESOLUCIÓN AACID
07/09/2021	Solicitud de modificaciones en el ML de la intervención y de ampliación del periodo de ejecución en 5 meses	Aprobada por la AACID con fecha 11/10/2021
01/07/2022	Solicitud de ampliación de periodo de ejecución de 2 meses	Aprobada por la AACID con fecha 21/07/2022
11/10/2022	Solicitud de modificaciones en el presupuesto de la intervención	Aprobada por la AACID con fecha 25/11/2022

Acerca de Ayuda en Acción⁴

Organización de cooperación española con más de 35 años de trabajo y presencia en más de 20 países. Trabajan en Colombia desde hace 15 años y su modelo de cooperación se basa en el desarrollo territorial integral en zonas con altos niveles de pobreza, en las que sea posible adelantar acciones coordinadas con otros actores para promover la inclusión equitativa de las personas en procesos de desarrollo local.

AeA planea sus intervenciones en lapsos de tiempo entre 10 y 12 años y en algunos casos, como este, coordina con socios locales para el desarrollo de un alto porcentaje de los proyectos. Al momento de la formulación del proyecto, el presupuesto anual de AeA Colombia era de €1.130.000 y trabajaba en siete áreas de desarrollo territorial.

AeA cuenta con una estrategia y una política institucional de género centrada en tres líneas estratégicas: igualdad de oportunidades, autonomía económica y eliminación de violencia de género.

Acerca de CDS

La Corporación Desarrollo Solidario (CDS) es una ONG que trabaja desde los años noventa en el área rural de la región de Montes de María y Canal del Dique en el departamento de Bolívar.

Su trabajo se orienta al desarrollo integral de la población campesina, afrocolombiana e indígena de la región, a partir del fortalecimiento de las organizaciones sociales en dos líneas estratégicas: economías campesinas y DDHH y ciudadanía. El trabajo de CDS ha tenido un enfoque de derechos, tanto en los derechos civiles y políticos, como en la exigibilidad para el goce de derechos económicos, sociales, culturales y ambientales.

Desde 2001 apoyó la conformación de la Red de Mujeres Rurales del Norte de Bolívar y ha continuado acompañando fortalecimiento y la articulación con otras organizaciones de base.

⁴ Información tomada de los ToR de la evaluación, del documento de formulación del proyecto y la página Web institucional.

3. Contexto de ejecución del proyecto

Una perspectiva amplia de lo que ha sido el trabajo en Montes de María en torno a la reivindicación de los derechos de la población rural y la construcción de paz, se recoge en el libro "En camino largo no hay ventaja. Prácticas populares para la construcción de la paz en Montes de María" producido en 2018 por la Mesa de Interlocución y Concertación de Montes de María (MIC), CDS, IIECaribe – Universidad de Cartagena, y Planeta Paz <https://bibliotecaplanetapaz.org/handle/bpp/64>

Allí también se presenta la historia de CDS que está ligada a las transformaciones de la región en diferentes períodos. A finales de los años 80 la crisis en la estructura de la producción arroceras en la zona de Montes de María y Mahates, llevó a profundas transformaciones productivas y sociales. Desde la construcción del distrito de riego en 1967 el arroz había sido el sustento de la población y se habían titulado 9.300 Ha a familias campesinas, pero luego debieron enfrentarse a nuevos cultivos y actividades productivas.

Fue así como a comienzos de los años 90 se empezaron a crear pequeñas asociaciones de productores basadas en la confianza y el conocimiento mutuo, como estrategia para hacer frente a los nuevos desafíos. Los autores señalan que el espíritu de esas organizaciones está recogido en las palabras de un campesino que así las definía: "organizarse es cuando todos saben lo que se está haciendo y cada uno carga con su responsabilidad, todos trabajan, todos tienen, todos deciden, todos ganan" (pág. 27).

Teniendo en cuenta que la región ya había vivido el fracaso de los monocultivos, primero con la caña de azúcar y luego con el arroz, la apuesta de los campesinos fue asegurar su seguridad alimentaria y la diversificación de ingresos. Sus actividades se centraron en las hortalizas, la cría de especies menores, la ganadería, la piscicultura y también los cultivos de ciclo corto. Desde esa época ya se creó un Comité Femenino, orientado a negocios de restaurante y venta de refrescos, con la clara intención de apoyar la generación de ingresos por parte de las mujeres.

Hasta finales del siglo XX transcurrió una época de auge de las organizaciones de base creadas en el territorio. "Estas apuestas fueron la guía durante los años noventa, que permitió la conformación de 37 organizaciones de base, dentro de las cuales siete organizaciones de mujeres, seis organizaciones de jóvenes, siete organizaciones de piscicultores, 13 organizaciones de campesinos productores y 4 redes" (pág. 35)

Sin embargo, Montes de María siempre fue una zona de tierras en disputa por su fertilidad y por la ubicación estratégica para los actores armados. Fue así como en 1998 se inició un programa de reconversión productiva de la zona del distrito de riego de Maríalabaja hacia el monocultivo de palma de aceite, con la siembra de 5.000 Ha. A partir de este período se dieron graves problemas de desplazamiento forzado y violaciones a los DDHH, por lo que el trabajo en la región se vio reorientado hacia la atención a víctimas, la formación y promoción

de los derechos humanos, la asistencia social y la incidencia para la restitución de derechos.

En este contexto, durante el siglo XXI se hizo necesario fortalecer la base organizativa de la región y mejorar las condiciones de vida de las familias que habían resistido ante la violencia o habían retornado al territorio. La construcción de agendas para la construcción de paz, con amplia participación de las comunidades, se volvió estratégica para los habitantes rurales de la región.

Uno de los espacios centrales de articulación es la Mesa de Interlocución y Concertación de los Montes de María (MIC) impulsada por el Espacio de Organizaciones Campesinas de Población Desplazada, desde donde se ha propuesto “la declaración de Montes de María como Zona Intercultural de Protección Territorial donde se impulsarán modelos de desarrollo rural sostenibles con criterios sociales, ambientales, culturales, étnicos y de género” (Pág 122). En la zona de Montes de María se tiene hoy un marcado énfasis en la defensa del territorio, como apuesta central de los hombres y mujeres que allí habitan.

4. Objeto de la evaluación

Una vez finalizada la ejecución del proyecto Contribuyendo a la equidad de género y el respeto a la diversidad cultural en el proceso de construcción de paz en los Montes de María, AeA contrató la realización de una evaluación externa del proyecto.

Los términos de referencia (pág. 6) establecían que se debía identificar el porcentaje de cumplimiento de los indicadores y las estrategias adoptadas con la comunidad para el logro de los objetivos. Con ello se esperaba:

- Evaluar el grado en que se alcanzan los objetivos, identificando las dificultades presentadas.
- Evaluar de manera general e independiente el grado de desarrollo de cada uno de los resultados del proyecto, enfocándose en el impacto de las acciones realizadas en relación con los objetivos previstos en la formulación del proyecto.
- Identificar las falencias en el momento de la formulación del proyecto.

No obstante la amplitud de los términos de referencia, en el diseño final de la propuesta de evaluación fue necesario acotar la evaluación a los resultados del proyecto, y evaluar indirectamente los criterios que tenían relación con el diseño y el proceso o gestión, a partir de los aspectos considerados en la valoración de los resultados.

5. Enfoque metodológico

En la propuesta de evaluación aprobada se especificó que sería una evaluación externa al final del proyecto, centrada en la valoración del logro de los resultados contemplados en el Marco Lógico, así como otros resultados no previstos que se hubieran obtenido.

Se hizo uso de tres tipos de herramientas metodológicas:

- a. Cualitativas (entrevistas semiestructuradas individuales y grupales) con las personas involucradas en la ejecución del proyecto; el *staff* coordinador en AeA y CDS; funcionarios de entidades públicas; beneficiarios y sus familias. Así mismo, se utilizó la observación participante como método durante las visitas de campo.
- b. Cuantitativas: análisis de datos proporcionados por el Proyecto a partir de su sistema de monitoreo y evaluación.
- c. Revisión documental descriptivo – analítica de la información clave producida por el Proyecto, así como documentos de política y resultados de investigación en el tema de paz, género y DDHH en Montes de María.

Se realizaron en total 13 entrevistas, de las cuales 5 fueron individuales y 8 grupales, para un total de 55 personas. El detalle de las mismas puede verse en la siguiente tabla:

Entidades entrevistadas	Número de participantes
Asovisanso (Asociación de víctimas de San Joaquín y Songo)	10
Docentes Paso del Medio	2
Jóvenes de La Suprema	7
Jóvenes Puerto Santander	7
Mujeres de Palo Altico (representantes de 3 organizaciones)	6
Red de Mujeres Rurales del Norte de Bolívar	10
Grupo de Comunicación Rural	1
Instituciones Municipales (Secretaría de Gobierno, Oficina de la Mujer, Comisaría de Familia, Gestora Social)	5
Equipo de CDS en Montes de María	3

Entidades entrevistadas	Número de participantes
Coordinador del proyecto en CDS	1
Personas de Ayuda en Acción (entrevistas individuales)	3
Total de personas que participaron en las entrevistas	55

Triangulación de la información: Se utilizaron múltiples puntos de referencia para analizar un mismo asunto, de tal forma que se pudiera validar la información por triangulación. Esta validación fue intermetodológica (combinación de métodos cualitativos, cuantitativos y análisis documental), y triangulación de actores (de acuerdo con las diferentes tipologías).

El enfoque de esta propuesta estuvo en ser una **evaluación orientada a la acción**, es decir, que proporciona información para la toma de decisiones en los niveles operativo y estratégico para fortalecer los buenos resultados e incorporar mejoras a partir de las lecciones de la experiencia⁵. Así mismo, aporta elementos de reflexión sobre buenas prácticas que sean relevantes, no sólo para el proyecto, sino también para otras iniciativas y contextos.

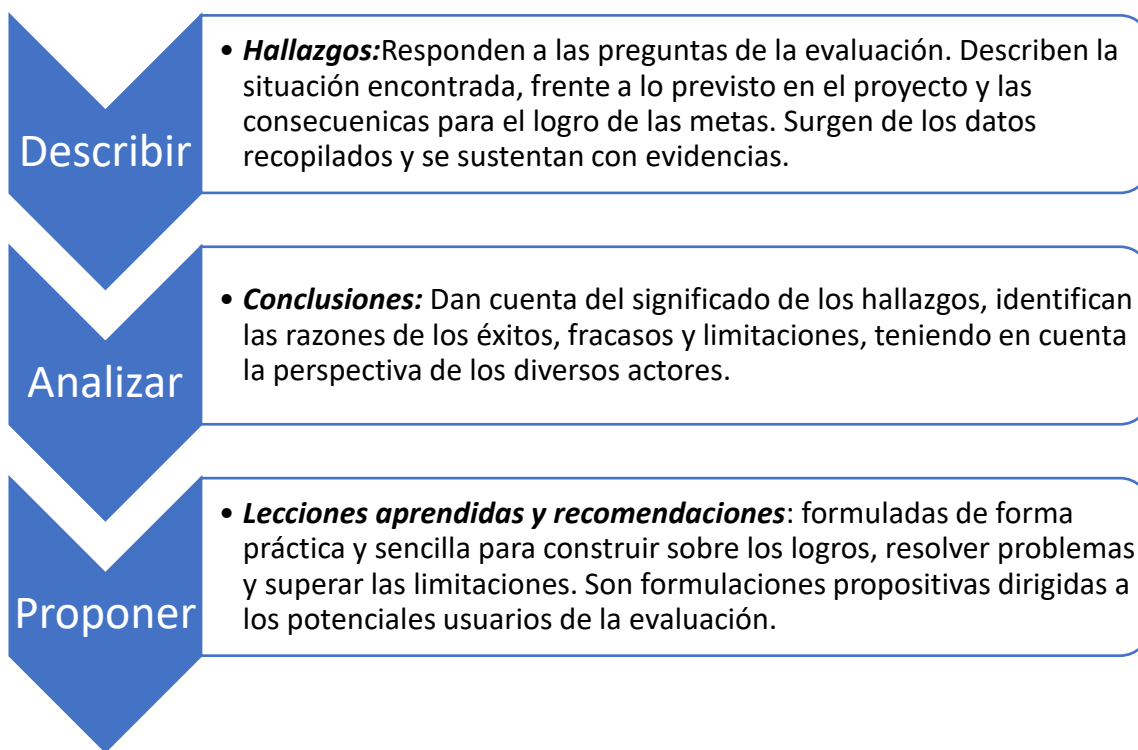
En este sentido, la evaluación analiza el “cómo” y el “por qué” de los resultados obtenidos o las razones por las cuales no se logran, de tal forma que la evaluación está al servicio del aprendizaje⁶. Así mismo, se tuvo en cuenta el contexto, tanto socioeconómico como institucional y de políticas, frente a los temas de los diferentes componentes del proyecto.

En el proceso de evaluación desarrollado ésta fue concebida como un proceso en el que se articulan los tres subprocesos centrales: describir, analizar y proponer, dando lugar a los resultados de la evaluación: los hallazgos, las conclusiones, las lecciones aprendidas y las recomendaciones⁷.

⁵ Este enfoque contempla el análisis de los resultados (previstos y no previstos), no sólo para valorarlos frente a los indicadores y metas formuladas, sino también para identificar con los actores involucrados, lecciones que lleven a consolidar formas de trabajo exitosas y a identificar acciones de mejora viables, frente a resultados no positivos.

⁶ Es importante combinar métodos cuantitativos y cualitativos, por cuanto los primeros miden lo sucedido, y los segundos dan cuenta de las razones por las cuales se obtuvieron o no los resultados. Los datos cualitativos no producen datos representativos.

⁷ Esta descripción de procesos es adaptada de una Guía de Monitoreo y Evaluación producida por la Oficina de Evaluación de UNICEF.



Se consideraron los estándares de calidad del CAD para las evaluaciones de los programas internacionales para el desarrollo. Así, es una propuesta independiente, basada en la transparencia de la información (manteniendo la confidencialidad que se requiere) y en el trabajo colaborativo con los diferentes actores involucrados (AeA, CDS, RMRNB, Alcaldía de Maríalabaja, Comisaría de Familia). La comunicación clara, basada en el respeto y en una visión prospectiva de mejorar la acción, fue uno de los pilares para el análisis conjunto de resultados, lecciones y recomendaciones.

Estructuración de la evaluación

La evaluación se organizó en cuatro grandes fases:

- Contextualización general (Fase Planeación y Análisis)
- Diseño de instrumentos de recolección y análisis de datos cuantitativos e información cualitativa (Fase de planeación y análisis)
- Visita de evaluación (Fase de campo)
- Análisis agregado de información sobre la evaluación (Fase de análisis y difusión)

Con el fin de organizar la recolección y análisis de información, se elaboró una matriz de evaluación con los criterios definidos en los términos de referencia, para correlacionarlos con preguntas orientadoras y con los indicadores del proyecto que más directamente se orientan a ellos, tanto los del objetivo específico como los de los resultados esperados. Se tomó como referencia la última versión del Marco Lógico, teniendo en cuenta que este fue ajustado

durante el proyecto, con aprobación de la AACID. Para facilitar el uso de la matriz de evaluación se incluyeron también allí los valores esperados.

La verificación del cumplimiento y la identificación de hallazgos fue trabajada a partir de la matriz de evaluación, como se puede ver en el capítulo 6 de este informe. El énfasis estuvo puesto en la verificación de los logros obtenidos de acuerdo con la matriz de Marco Lógico. La verificación de actividades se hizo de manera aleatoria. No obstante, en algunos casos fue necesario remitirse a los soportes de las actividades para una mejor comprensión del alcance de lo realizado con algunos de los resultados. La información de verificación de cumplimiento se organizó en dos matrices: una para indicadores del objetivo específico y otra para los indicadores de los resultados.

En un segundo momento, se realizó el análisis de cumplimiento de manera más general en relación con cada uno de los criterios de evaluación. Es importante precisar que no todos los criterios de evaluación se podían responder directamente con los indicadores del proyecto, por tratarse de temas más transversales.

Análisis de los hallazgos en función de conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones

En la revisión de la información suministrada por AeA para la evaluación, se pudo constatar que el proyecto contó con un robusto y ordenado sistema de seguimiento, lo que facilitaba el proceso de revisión de los medios de verificación para los indicadores de cada uno de los objetivos y resultados planteados.

En consecuencia, era posible hacer de forma ágil el primero de los procesos de la evaluación que corresponde a la descripción, dando lugar a los hallazgos, en los que se da cuenta de la situación encontrada con respecto al logro de lo previsto en el proyecto, a partir de los datos recopilados por AeA y las evidencias que se constaten en el trabajo de campo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se propuso hacer un énfasis mayor en los otros dos procesos, correspondientes al análisis para llegar a conclusiones, dando cuenta del significado de los hallazgos para identificar las razones de los éxitos y limitaciones, considerando la perspectiva de los diversos actores. Así mismo en la parte propositiva para la definición de lecciones aprendidas y recomendaciones.

Adicionalmente la evaluadora propuso hacer un análisis con respecto a la interrelación de estrategias del proyecto en función de los tres axiomas que plantea AeA en sus intervenciones para implementar la Teoría del Cambio: "1) El verdadero cambio viene desde el interior de las personas, 2) El desarrollo de entornos favorables y acceso a oportunidades de vida digna es clave para producir transformaciones, 3) el cambio requiere del esfuerzo colectivo de todos los actores del territorio" (Documento de formulación del proyecto, pág. 17). Esto se hizo con el fin de aportar reflexiones más transversales sobre los

resultados del proyecto, las potencialidades para fortalecer las dinámicas territoriales y oportunidades para intervenciones futuras.

Condicionantes o limitaciones de la evaluación

Los términos de referencia eran bastante amplios y por tanto la propuesta inicial implicaba un trabajo de 35 días de consultoría. Dadas las limitaciones presupuestales, la evaluación se acotó y los días efectivos de consultoría se redujeron a 17.

Por consiguiente, el análisis de algunos de los criterios de la evaluación que estaban más relacionados con el diseño del proyecto o el proceso de ejecución, fueron analizados indirectamente a partir de la valoración de los resultados. Es el caso de la adecuación al contexto, la suficiencia del talento humano, la apropiación de las comunidades del plan estratégico, la eficiencia, y las prioridades horizontales de la AACID en lo que se refiere a fortalecimiento organizaciones, el respeto a la diversidad cultural y la sostenibilidad ambiental.

6. Resultados de la evaluación: análisis e interpretación

6.1 Cumplimiento con respecto a la Matriz de Planificación

Se presenta el análisis del cumplimiento con respecto a los indicadores del objetivo específico y a los indicadores de los resultados esperados. En la columna de valor conseguido **se sombrea en verde los casos en que se logró la meta propuesta o se superó y en amarillo cuando se avanzó sin alcanzarla**. En la columna de observaciones se señalan en color azul los resultados en los que se superó la meta y en rojo las falencias para poder dar cuenta de los medios de verificación. Los que no se mencionan es porque al verificar estaban completos.

Es importante recalcar que, como se puede ver en el apartado 6.2.2, el proyecto logró más de lo esperado en su formulación, no sólo en términos de los indicadores planteados, sino también con resultados positivos no previstos.

Por otra parte, en la matriz que se presenta a continuación, se analiza el cumplimiento de indicadores a partir de los medios de verificación y allí se señalan en color verde todos aquellos objetivos y resultados que se lograron. Sin embargo, en la mayoría de los casos, hay falencias en adjuntar la totalidad de los medios de verificación que quedaron planteados en el Marco Lógico y esto se indica en color rojo (los que no se mencionan es que están debidamente soportados). Esto se debe a falencias en la formulación misma del Marco Lógico, pues se plantearon un gran número de medios de verificación, muchas veces innecesarios o difíciles de recabar, cuando se tenían otros que podían dar cuenta, suficientemente, del logro de lo previsto.

Por lo tanto, la columna de observaciones, con todo lo que se señala en rojo, da cuenta de la revisión hecha en la evaluación con respecto a los medios de verificación, pero no significa una valoración negativa en cuanto al cumplimiento de lo propuesto. Como se ha indicado, el cumplimiento se refleja en la columna de valor conseguido y sus colores (verde o amarillo). Esas anotaciones pueden ser de utilidad para el equipo de AeA en aras de obtener aprendizajes con respecto a la formulación de los medios de verificación y las implicaciones posteriores de recabarlos durante la ejecución de los proyectos.

Objetivo general	"CONTRIBUIR A LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ CIMENTADA EN LOS DDHH, CON EQUIDAD DE GENERO Y RESPETO A LA DIVERSIDAD CULTURAL, EN LOS MONTES DE MARIA, COLOMBIA"						
Objetivo específico	FORTALECER LA AGENDA PRO-EQUIDAD DEL MUNICIPIO DE MARÍA LA BAJA, TANTO A NIVEL PÚBLICO COMO DE LA SOCIEDAD CIVIL, Y SU ARTICULACIÓN CON EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ EN EL NUEVO ESCENARIO DE ACUERDOS DE PAZ, EN COLOMBIA						
Indicadores verificables objetivamente	Valores y Fuentes de verificación			Valor conseguido	Detalle	Fuente información	Observaciones
	Valor inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación				
11.OE N° acciones y propuestas iniciadas por mujeres en expresión de sus derechos civiles y políticos en el espacio público de MLB para la defensa y promoción de sus derechos alineados con los Acuerdos de Paz.	1 campaña sensibilización sobre derechos sexuales y reproductivos; 0 acciones incidencia política.	6 acciones y medidas de para la defensa y promoción de los derechos de las mujeres en el marco de la Política Municipal de Género – PMG	Copia del registro de las acciones y propuestas presentadas por mujeres en los espacios públicos; actas de espacios comunitarios que acreditan las propuestas; informe fotográfico de acciones realizadas.	6	Ajustes PMG Ajuste Ruta de Atención víctimas de violencia Propuesta autonomía económica. Conformación organizaciones sociales Cumbre de mujeres en Marielabaja.	Informe final preliminar. Pág. 6	En la carpeta de medios de verificación no se evidencia el soporte de una de las acciones: Acción legal (1) para el restablecimiento de derechos de las mujeres (acciones de tutelas y peticiones).
12.OE Instituciones educativas del Municipio promoviendo la equidad de género, la construcción de paz y los derechos de la infancia en sus comunidades educativas.	11 Instituciones Educativas en Maria la Baja	Al menos 4/11 IEs promoviendo la equidad de género, la paz y los DD.II.	Convenios con IEs; programa formativo desarrollado; informes y memorias de las IEs; testimonios de docentes y educandos; fotografías.	5	5 IE: San José del Playón, Santa Fe de Icoleta, San Francisco de Asís, San Pablo y San Luis Beltrán.	Informe final preliminar. Pag. 2 Población destinataria.	Se superó la meta incrementando una IE Sólo aparece el convenio con 1 IE (Santa Fe de Icoleta) al igual que 1 sólo informe, de la misma IE.
13. OE Incremento de la participación de NNA como actores de pleno derecho y ciudadanía activa en espacios comunitarios y de incidencia política a la finalización del proyecto.	No existe participación activa de NNA en espacios políticos municipales y comunitarios	NNA promueven al menos 2 escenarios de participación política formal o informal a nivel comunitario y/o municipal.	Registro de asistentes a los espacios de participación política informal. Actas/memorias de los espacios, registros fotográficos y productos de campaña.	2	Los NNA fueron protagonistas en el diseño, producción y difusión de la campaña Vivo, dibujo y cuento mis derechos que tuvo como principal objetivo reconocer a la infancia como sujeto con capacidades, conocimientos, habilidades y aptitudes. La campaña se difundió y promovió en 13 espacios comunitarios y 2 IEs, así como en redes sociales	Informe final preliminar. Pag. 3 Población destinataria. Y pag. 8	En la pág. 8 se mencionan 14 espacios comunitarios en una columna y en la siguiente 13. Verificar bien. Sería necesario precisar lo que se entendió en el proyecto por espacios de participación e incidencia política de NNA, porque la campaña prepara para la participación pero no es en si misma un espacio de incidencia política formal o informal como se contemplaba en el ML. La campaña se centró en cineforos, podcast y videoclips como herramientas.

Indicadores verificables objetivamente	Valores y Fuentes de verificación			Valor conseguido	Detalle	Fuente información	Observaciones
	Valor inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación				
14.OE Una Agenda Pro-igualdad ampliada y fortalecida por la sociedad civil de la región que se articula con lo establecido en los Acuerdos de Paz.	La RMRNB cuenta con una agenda desactualizada y con contenidos generales que la hacen poco operativa	La RMRNB y otras organizaciones del territorio cuentan con una Agenda Pro-igualdad ampliada y fortalecida por al menos 12 organizaciones de base.	Agenda Pro-igualdad ampliada y actualizada; listado de organizaciones que participan del proceso de actualización; actas de asistencia a las mesas de construcción de la agenda; listado de representantes de las organizaciones participantes en las mesas.	1	Se vincularon no sólo organizaciones de Montes de María sino también de la subregión del Canal del Dique, con participación de 200 mujeres en 5 mesas territoriales.	Cartilla agenda pro-igualdad: Montes de María y Canal del Dique. Mujeres con visión política para la transformación territorial. Carpeta medios de verificación R311	Se superó la meta de vinculación de organizaciones de base que eran 12 y participaron 76 incluyendo allí también algunas algunas fundaciones, Comités y Redes. Aunque en la carpeta de medios de verificación del OE4 no reposan las actas de asistencia a las mesas de construcción de la agenda ni el listado de representantes de la organizaciones participantes en las mesas, la cartilla recoge ampliamente el trabajo realizado en las mismas. Por otra parte, los listados aparecen en la carpeta del R3.
15.OE Política Municipal de Género fortalecida y articulada con el desarrollo de los Acuerdos Paz, implementándose con financiación municipal y con la participación de la RMRNB.	El Municipio cuenta con una política municipal de género pero precisa fortalecimiento y desarrollo.	Una PMG implementándose con dotación presupuestaria pública, participación de la RMRNB y priorizando tres ejes estratégicos: prevención de violencias, autonomía económica y participación política.	Documentos con contenidos de la implementación de la Política Municipal de Género; documento/propuesta de asignación presupuestaria; listado de organizaciones participantes.	1	Se ajustó y socializó la PMG con participación amplia de las mujeres. Se implementaron acciones que están en el marco de la PMG en los lineamientos de autonomía económica, vida libre de violencias, derechos sexuales y reproductivos (DDSSRR) y participación ciudadana.	Documento de ajuste de la PMG. Informe final preliminar Pag. 9	De los medios de verificación falta el documento /propuesta de asignación presupuestal pública para la PMG.
16.OE Incremento del número de mujeres que acude a las rutas de atención de víctimas de violencia (comisaría de familia, fiscalía y/o consultorios jurídicos especializados) y durante el 2º año de ejecución del proyecto.	69 mujeres del municipio de María la Baja acudieron a la ruta de atención de víctima de violencia en el año 2019, según informe de la comisaría de familia.	Se ha incrementado en un 150% el nº de mujeres que acudió a rutas de atención a víctimas en el 2º año del proyecto.	Registros de atención a VVG; convenios con instituciones público privadas para la derivación de casos de VVG; informes de los servicios jurídicos especializados.	190%	Según informe de la Comisaría de Familia se atendieron más de 200 mujeres y se profirieron 90 medidas de protección. Eso representa un incremento de 190% frente a la línea base. En el informe final preliminar se habla también de 105 mujeres del municipio de María la Baja que acudieron a la ruta de atención en 2022 y 159 mujeres del municipio de María la Baja que recibieron asesoría y atención psicojurídica.	Informe final preliminar Paf. 10 Respuesta Comisaría de Familia a solicitud de número de atenciones.	Se superó la meta de un incremento de mujeres que acude a rutas de atención. No es posible saber si los números que se reportan de mujeres que acudieron a la ruta de atención (105) ya están contabilizadas dentro de las 200 que reporta la Comisaría de Familia. Tampoco se puede establecer si las 159 que recibieron atención psicojurídica desde el proyecto están contabilizadas en los anteriores números. Por tanto, se toma como porcentaje de incremento en la atención, la que se refiere a la Comisaría de Familia que era el origen de la fuente de información de la línea base.

Indicadores verificables objetivamente	Valores y Fuentes de verificación			Valor conseguido	Detalle	Fuente información	Observaciones
	Valor inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación				
17 OE. Incremento en el n° denuncias por delitos sexuales y VG tramitadas por los consultorios jurídicos especializados, durante el 2° año de ejecución del proyecto.	19 casos denunciados por delitos sexuales y VG en el año 2019.	Incrementado un 200% las denuncias de mujeres por delitos sexuales y VG, al finalizar el proyecto.	Registros de atención a VVG; informe de los servicios jurídicos en los que se recogen las denuncias presentadas.	374%	La comisaría de familia informa haber proferido 90 medidas de protección por casos de violencia intrafamiliar y violencia de género durante 2022. No se especifica el número de denuncias. Tampoco se tienen datos de 2021	Respuesta Comisaría de Familia a solicitud de número de atenciones.	Se superó la meta en el número de denuncias. No se tiene información específica del número de denuncias sino de las medidas de protección proferidas durante 2022. Sobre esa base se calcula el porcentaje de incremento. No se tienen datos de 2021 ni 2020. En el informe jurídico de casos no se especifican el número de atenciones ni de denuncias. En el registro de atención no están contabilizados, se señala si fueron asesoría, caso o psicológica.
18.OE N° de medidas municipales implementadas como desarrollo de la PMG en materia de autonomía económica, participación política, prevención de violencias de género y derecho sexuales y reproductivos.	Baja implementación de los lineamientos y programas de la Política Municipal de Género.	Al menos 6 medidas municipales implementadas como desarrollo PMG.	Documento con medidas implementadas de la PMG; informes de seguimiento interno.	6	Socialización de la PMG a mujeres de corregimientos y veredas. Fortalecimiento de la autonomía económica de las mujeres del municipio. Construcción de la Casa-Taller de la Mujer. Campaña por los Derechos Sexuales y Reproductivos. Campaña para la prevención de violencias contra las mujeres. Fortalecimiento de la ruta de atención a mujeres VVG.	Documento de fortalecimiento de la Unidad de la mujer de Marialabaja. Informe final preliminar pág. 11	En la carpeta de medios de verificación no se evidencian los informes de seguimiento interno.

Objetivo general	"CONTRIBUIR A LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ CIMENTADA EN LOS DDHH, CON EQUIDAD DE GENERO Y RESPETO A LA DIVERSIDAD CULTURAL, EN LOS MONTES DE MARIA, COLOMBIA"							
Objetivo específico	FORTALECER LA AGENDA PRO-EQUIDAD DEL MUNICIPIO DE MARÍA LA BAJA, TANTO A NIVEL PÚBLICO COMO DE LA SOCIEDAD CIVIL, Y SU ARTICULACIÓN CON EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ EN EL NUEVO ESCENARIO de ACUERDOS DE PAZ, EN COLOMBIA							
Resultados esperados	Indicadores verificables objetivamente	Valores y Fuentes de verificación			Valor conseguido	Detalle	Fuente información	Observaciones
		Valor inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación				
Resultado 1 Titulares de derechos han fortalecido sus capacidades sobre género, construcción de paz, ciudadanía y reconciliación para el ejercicio pleno de los derechos civiles y políticos de la mujer en el nuevo contexto de Paz en Colombia.	I1.R1. Una Escuela Itinerante puesta en marcha, formando a titulares de derechos en género, paz, ciudadanía y reconciliación.	En el municipio no existe una oferta formativa gratuita, inclusiva y adaptada al nuevo contexto.	Implementada una EI que ha formado a 500 personas (300 mujeres) en género, paz, ciudadanía y reconciliación.	Convenio para la implementación de la Escuela; materiales formativos; Listados de asistencia a las formaciones desagregados por sexo; encuestas de evaluación de las/os participantes; fotografías.	533 personas (457 mujeres y 76 hombres)	En total fueron 598 personas quienes se inscribieron y participaron en algunos módulos de la EI. Pero cumplieron con requisitos para certificación 533.	Informe final preliminar. Pag. 2 y pág. 13	Se superó la meta de personas formadas. Hay una diferencia de datos entre la pag. 2 del informe (Población beneficiaria y la pág. 13 (resultados), pues la composición de mujeres y hombres varía aunque el total se mantiene igual (533). En esta tabla se ha dejado el dato de la pag. 13.
	I2.R1 Número de mujeres que adquieren mayores conocimientos sobre los Acuerdos de Paz, y el ejercicio de sus derechos y obligaciones como ciudadanas activas y corresponsables.	La mayoría de mujeres tiene conocimiento vago de sus dchos, de los Acuerdos y del enfoque de género en los mismos	300 mujeres tienen más conocimiento sobre ejercicio de sus derechos en contexto Acuerdos Paz.	Encuestas CAP de evaluación de las/os participantes ex ante y ex post	457		Informes de evaluación de las tres cohortes elaborado por ILSA. Informe final preliminar.	Se superó la meta de mujeres formadas. Aunque el soporte de evaluación de las tres cohortes elaborado de las tres cohortes elaborado por ILSA, el informe es suficiente amplio y claro para dar cuenta del aprendizaje de las mujeres.
Resultado esperado 2 Adolescentes y docentes de MLB sensibilizados con los derechos de la mujer, participan como ciudadanos de pleno derecho en la divulgación de los Acuerdos de Paz y en la promoción de los derechos de la mujer en el espacio público y comunitario.	I1.R2 Un programa formativo sobre equidad de género, construcción de paz, ciudadanía y derechos de la infancia implementado en 4 instituciones educativas del Municipio	Las IEs del Municipio no cuentan con una oferta formativa adaptada al nuevo escenario	1 programa formativo adaptado al nuevo escenario implementado en al menos 4 IEs del municipio	Programa formativo implementado; convenios con IEs del municipio de MLB; Planes Educativos Institucionales de los centros educativos con inserción de programas formativos sobre equidad de género, construcción e paz, ciudadanía y derechos de infancia	1	5 IE: San José del Playón, Santa Fe de Icolea, San Francisco de Asís, San Pablo y San Luis Beltrán.	Informe final preliminar. Pag. 2 Población destinataria.	Se superó la meta del número de instituciones educativas vinculadas en el proyecto. Sólo aparece el convenio con 1 IE (Santa Fe de Icolea), sin embargo si están los Planes Educativos Institucionales de las 5 IE, por lo que se infiere que se logró un convenio tácito con las IE.
	I2.R2 Docentes, educandos y promotoras/es de infancia de MLB han incrementado sus conocimientos sobre equidad de género, construcción de paz, ciudadanía y derechos de infancia, en el nuevo contexto de Acuerdos de paz.	5587 educandos (52% m) de 4 escuelas de MLB con débiles cap y conocimiento para el nuevo escenario	558 NNA de 4 escuelas (52% mujeres, 48% hombres) y 40 docentes y 10 promotores/as de la infancia (70% mujeres, 30% hombres), tienen más conocimiento sobre género, paz, derechos de infancia.	Listado de asistencia a formaciones de docentes y alumnado; informes de las 4 escuelas elaborado por docentes y personal proyecto; resultados encuestas CAP ex ante y ex post	1,025 NNA (578 niñas y adolescentes y 423 niños y adolescentes). 29 docentes y 17 promotores/as de los derechos de la infancia (35 mujeres y 11 hombres).	Las/os docentes hacen parte de las IE. Promotoras/es de las comunidades de Puerto Santander, Paso el Medio, Suprema, María la baja y Pueblo Nuevo, se formaron en el diplomado sobre derechos de infancia, género y construcción de paz.	Informe final preliminar. Pag. 3 Población destinataria.	Aunque el número de docentes formados fue inferior a la meta (29 / 40) el número de promotores fue superior (17 /10) y el número de NNA también aumentó, llegando casi al doble (1025 / 558). En la carpeta de medios de verificación sólo aparece 1 informe de la IE Santa Fe de Icolea, no aparecen los resultados encuestas CAP ex ante y ex post No es posible verificar en la carpeta de soportes el número de NNA a los que se llegó.

Resultados esperados	Indicadores verificables objetivamente	Valores y Fuentes de verificación			Valor conseguido	Detalle	Fuente información	Observaciones
		Valor inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación				
Resultado esperado 2 Adolescentes y docentes de MLB sensibilizados con los derechos de la mujer, participan como ciudadanos de pleno derecho en la divulgación de los Acuerdos de Paz y en la promoción de los derechos de la mujer en el espacio público y comunitario.	I3.R2 N° de campañas de movilización social protagonizadas por NNA para la difusión de los acuerdos de paz y la promoción de los derechos de la mujer, con diseño y producción de material propio (3 cortometrajes y 1 podcast).	0 campañas de movilización sobre estos temas con participación de NNA.	1 campaña de movilización social protagonizada por NNA de 4 IES con producción de 3 cortometrajes y 1 podcast, con alcance de 200 NNA.	Documentación de las campañas; registro de NNA participantes en las campañas; testimonios de NNA; fotografías; copia de los cortometrajes y programas radio	1	4 piezas comunicativas (3 videoclips y 1 podcast) que fueron difundidas en 12 comunidades y 2 IES, logrando que 460 NNA, (209 niños y 233 niñas), conocieran la campaña. Adicionalmente fueron difundidos por redes sociales.	Informe final preliminar Pa. 17 Fichas de asistencia en carpeta de medios de verificación.	La campaña tuvo una mayor cobertura que la planteada en la meta, llegando al doble de NNA. En los listados de asistencia aparecen registradas 276 personas, no es posible verificar el número final de 460 NNA. No obstante, la meta inicial eran 200 y si existe el registro de este número de personas.
Resultado Esperado 3 La RMRNB cuenta con una Agenda Pro-igualdad y vinculada al desarrollo de los Acuerdos de Paz, construida con amplia participación y considerando las necesidades e intereses de las mujeres de diferentes identidades culturales.	I1.R3 Agenda Pro-igualdad y Plan Acción elaborados por la sociedad civil de la región, con participación de mujeres que amplia y profundiza los conocimientos y se adecua al escenario de los acuerdos de paz.	La RMRNB cuenta con una agenda desactualizada y con contenidos generales que la hacen poco operativa	La RMRNB cuenta con una Agenda Pro-igualdad y Plan Acción ampliada y actualizada por 12 organizaciones de base	Agenda Pro-igualdad ampliada y actualizada; actas asistencia mesas construcción de la agenda; listado representantes organizaciones participantes; Plan de acción para difusión, comunicación e incidencia.	1	Mujeres representantes de 76 organizaciones de base (de mujeres y mixtas) participaron en la construcción de los contenidos de la Agenda Pro-igualdad. Se amplió la participación más allá de Montes de María y se incluyó la subregión del Canal del Dique. Se conformó el colectivo Mujeres con Visión Política la Transformación Territorial – MUVIPOTT	Informe final preliminar Pa. 18. Carpeta Medios de verificación.	Se superó la meta de vincular organizaciones de base a la actualización de la Agenda Pro-igualdad (76 /12). También se amplió territorialmente al vincular al Canal del Dique.
	I2.R3. N° de mujeres que participan en los procesos de construcción de la nueva Agenda Pro-igualdad de la RMRNB (reuniones de consulta, mesas de trabajo y sesiones de revisión y validación).	La agenda actual fue construida con bajo nivel de representatividad y apoyo puntual externo	Al menos 200 mujeres representantes de 27 organizaciones comunitarias participan.	Actas de asistencia a los eventos de construcción de la agenda; memoria de los eventos; certificaciones de etnicidad de las organizaciones	190	190 mujeres de 76 organizaciones de los municipios de María la Baja, Mahates, Soplaviento, San Estanislao de Kotska, San Cristóbal, San Jacinto, San Juan Nepomuceno, Zambrano, El Carmen de Bolívar, El Guamo, Ovejas, Chalcán, Toluviéjo, Morroa, Los Palmitos y San Onofre participaron de la actualización de la Agenda Pro-igualdad.	Informe final preliminar. Pag. 3 Población destinataria y pag. 19 Carpeta Medios de verificación.	Se superó la meta en número de organizaciones participantes. En el informe preliminar, pag. 19 son es clara la información, en una columna se habla de la participación de 224 mujeres y en la otra de 190. Se presentan las actas de asistencia. Sería necesario clarificar lo que se entendió por certificado de etnicidad de las organizaciones (si fuese expedido por las autoridades competentes). Se tiene un listado elaborado por el proyecto con las organizaciones que pertenecen a grupos étnicos.
	I3.R3. N° de organizaciones comunitarias representantes de las identidades culturales y étnicas de la región que participan en los espacios de actualización de la nueva Agenda Pro-igualdad.	La agenda actual fue construida con bajo nivel de representatividad y apoyo puntual externo	Al menos 3/12 org son Cabildos Indígenas o Consejos Comunitarios afros, representados por mujeres	Agenda Pro-igualdad ampliada y actualizada; actas asistencia mesas construcción de la agenda; listado representantes organizaciones participantes; certificaciones de etnicidad de las organizaciones.	12	12 organizaciones que participaron en la construcción de la Agenda Pro-igualdad son étnicas, en su gran mayoría de representantes de Consejos Comunitarios de Comunidades Negras	Informe final preliminar. Pag. 19 Carpeta Medios de verificación.	Sería necesario clarificar lo que se entendió por certificado de etnicidad de las organizaciones (si fuese expedido por las autoridades competentes). Se tiene un listado elaborado por el proyecto con las organizaciones que pertenecen a grupos étnicos. En ese listado hay 7 organizaciones afro que se pueden identificar por su nombre o por ser Consejos Comunitarios, otras organizaciones no se podría establecer desde el listado si son o no étnicas.

Resultados esperados	Indicadores verificables objetivamente	Valores y Fuentes de verificación			Valor conseguido	Detalle	Fuente información	Observaciones
		Valor inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación				
Resultado Esperado 3 La RMRNB cuenta con una Agenda Pro-equidad ampliada, actualizada y vinculada al desarrollo de los Acuerdos de Paz, construida con amplia participación y considerando las necesidades e intereses de las mujeres de diferentes identidades culturales	14.R3 N° de organizaciones de mujeres que se articulan en torno la Agenda Pro Equidad de la RMRNB en sus planes de trabajo.	7 org de mujeres miembros de la RMRNB, sin plan acción para difusión e incidencia Agenda Pro Equidad	Al menos 12 organizaciones comunitarias articuladas y ejecutando al menos una medida de la Agenda Pro-equidad, en articulación con la RMRNB.	Agenda Pro-equidad; actas asistencia a las mesas de construcción agenda; listado representantes organizaciones participantes en las mesas. Copia planes operativos y memoria actuaciones organizaciones.	22	22 organizaciones del colectivo MUVIPOTT difundieron y posicionaron la Agenda ante la sociedad civil y titulares de derechos. Esta es una de las medidas planificadas en primera instancia en el plan de acción para su difusión.	Informe final preliminar. Pag. 20 Carpeta Medios de verificación.	Se superó la meta de organizaciones comunitarias que ejecutarían articuladamente al menos una medida de la Agenda. En la carpeta de medios de verificación no aparece la Copia de planes operativos y memoria actuaciones organizaciones.
	15.R3 N° de personas/ organizaciones que conocen la Agenda Pro-equidad de la región y son sensibilizadas en los derechos de la mujer.	Escaso conocimiento entre la población de los derechos de la mujer y contenidos Agenda Pro Equidad	5.000 personas conocen los contenidos y medidas de la Agenda Pro Equidad en el municipio.	Soportes documentales de difusión de los contenidos de la Agenda Pro Equidad en medios de comunicación: prensa, radio y televisión. Tirada y divulgación de 5.000 ejemplares de Agenda Pro Equidad.	3.800	3.800 personas recibieron la Agenda por medio físico o virtual y/o accedieron a información por las redes sociales. 76% de las personas que conocen los contenidos de la agenda fueron las mujeres y hombres que asistieron al lanzamiento público. Se imprimieron 500 ejemplares en físico.	Informe final preliminar. Pag. 21 Carpeta Medios de verificación.	En la carpeta de medios de verificación no aparece información de la Tirada y divulgación de 5.000 ejemplares de Agenda Pro Equidad. No es posible constatar de dónde sale la cifra de 3.800 personas que recibieron la Agenda, aunque se presentan listados de personas y entidades, pero no llegan a esa cifra. Pese a estas falencias, teniendo en cuenta la amplia participación de organizaciones en el ajuste de la Agenda (76 cuando se esperaba que fueran 12) y la ampliación territorial del trabajo, lo más probable es que se alcance la cobertura de las 5.000 personas con posterioridad a la finalización del proyecto.
Resultado esperado 4 Fortalecida la institucionalidad pública local mediante el fortalecimiento de la Unidad de la Mujer de la Alcaldía y el apoyo a la implementación participativa de la PMG, vinculada al desarrollo de los Acuerdos de Paz.	11.R4 Fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión de la Unidad de Género de la Alcaldía de María La Baja.	La Alcaldía de María La Baja cuenta con Unidad de la Mujer de reciente creación y con débiles capacidades (1 funcionaria) para la implementación de la PMG	La Unidad de la Mujer de la alcaldía de MLB, fortalecida e implementado la política municipal de género con el apoyo del proyecto.	Documentos con acciones de fortalecimiento de la Oficina de la Mujer; fotografías; listado de funcionarias/os capacitadas/os en temas de género por el proyecto; Informes de la Alcaldía.	1	3 mujeres y 1 hombre de la alcaldía de María la Baja participaron en definición de los planes, las estrategias y las acciones para el fortalecimiento de la Oficina de la Mujer y la implementación de la política municipal de género del municipio.	Informe final preliminar. Pag. 3 Población destinataria.	En la carpeta de los medios de verificación no aparece ningún soporte para este indicador, Aparece información con respecto a la PMG. En la pag. 22 que corresponde a los resultados no se menciona la información que se especifica en población beneficiaria con la participación de 3 mujeres y 1 hombre. En el informe sobre la A4.R4. Talleres de capacitación a funcionarios de alcaldía sobre género y políticas públicas (gestión pública), se menciona: "Esta actividad no se pudo realizar como estaba programada, en términos de talleres de capacitación a funcionarios de la alcaldía. La dificultad en encontrar espacios en que todas y todos puedan coincidir y las responsabilidades y compromisos de cada funcionario, impidió la realización de los talleres. Como alternativa se diseñaron unos materiales informativos que se entregaron a la oficina de la mujer para que ayuden a sensibilizar a funcionarios y público en general sobre la prevención y atención a VBG".

Resultados esperados	Indicadores verificables objetivamente	Valores y Fuentes de verificación			Valor conseguido	Detalle	Fuente información	Observaciones
		Valor inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación				
Resultado esperado 4 Fortalecida la institucionalidad pública local mediante el fortalecimiento de la Unidad de la Mujer de la Alcaldía y el apoyo a la implementación participativa de la PMG, vinculada al desarrollo de los Acuerdos de Paz.	I2.R4 Política Municipal de Género (PMG) fortalecida e implementándose y con asignación presupuestaria, priorizando tres ejes estratégicos: prevención de violencias, autonomía económica y participación política.	María La Baja cuenta con una política municipal de género, pero apenas se han implementado algunas acciones puntuales y tiene un plan de acción.	Política municipal de género en implementación en base a un plan de acción específico y priorizando tres ejes estratégicos, coherente con los Acuerdos de Paz.	Documentos de fortalecimiento e implementación de la política pública municipal. Documento de asignación presupuestal presentado ante el Concejo Municipal. Convenio y plan de trabajo con la Alcaldía Municipal.	1	La Unidad de la Mujer, la secretaria de gobierno, la gestora social de la Alcaldía de María la Baja, la RMRNB y CDS, acordaron un plan de acción, con recursos del proyecto y recursos de la Alcaldía, para la implementación de la PMG un plan de acción consensuado en los ejes estratégicos: autonomía económica, prevención de violencias y derechos sexuales y reproductivos.	Informe final preliminar. Pag. 23.	En la carpeta de medios de verificación no aparece el Documento de asignación presupuestal presentado ante el Concejo Municipal.
	I3.R4 N° de titulares de derechos que participan en el proceso de fortalecimiento de la política municipal de mujer y género.	María La Baja cuenta con una política municipal de género, pero su implementación práctica se ha limitado a algunas acciones puntuales.	Al menos 150 mujeres, 20 hombres, 15 adolescentes (50% h/m) participan en el fortalecimiento y la implementación de la política municipal de género en el municipio de María La Baja.	Listado de asistencia a las reuniones y encuentros para el fortalecimiento y la implementación de la política municipal de género; documento estratégico de Política Municipal de Género; testimonios de mujeres participantes.	238 personas (215 mujeres, 23 hombres y 85 adolescentes)		Informe final preliminar. Pag. 3 Población destinataria pag, 24 resultado 4.	Se sobrepasó la meta propuesta participación de personas en el fortalecimiento e implementación de la PMG. Aunque en la carpeta no aparecen testimonios de las mujeres participantes, estos si fueron constatados en el trabajo de campo de esta evaluación.
Resultado esperado 5 Se ha incrementado la prevención y la atención de casos de violencia de género en el municipio de María La Baja,	I1.R5 Un diagnóstico sobre violencias contra las mujeres, que arroja información fiable y actualizada que visibiliza la problemática en el municipio y se ha difundido entre los actores públicos y de la sociedad civil.	La problemática está poco diagnosticada, analizada y visibilizada en el municipio	Realizado y difundido un diagnóstico sobre violencia de género en el municipio	Documento diagnóstico; actas eventos difusión de los resultados; listado entidades públicas y de la sociedad civil que reciben un ejemplar físico / digital del diagnóstico; TDR para contratación de consultoría especializada.	1	Los resultados fueron compartidos a la municipalidad y diferentes organizaciones sociales para el fortalecimiento de las diferentes estrategias de promoción, prevención e intervención frente a la VBG.	Informe final preliminar. Pag. 25 Documento de diagnóstico sobre violencia de género en Marialabaja.	Aunque el medio de verificación eran los TDR para la contratación de una consultoría especializada y no que se llevara a cabo la contratación, se infiere que era la situación esperada. Los TDR constan en la carpeta, pero no hay evidencia en el documento de diagnóstico que se hubiera contado con apoyo especializado externo. Fue realizado por CDS y la RMRNB. No obstante en la pag. 25 del informe final si se afirma que que participó una consultoría especializada.
	I2.R5 Campaña de sensibilización contra la violencia de género y sobre los derechos sexuales y reproductivos implementada en el municipio, sensibiliza a 5.000 personas.	Solo se desarrollan algunas acciones puntuales, generalmente el día de la no-violencia	1 campaña sobre VG y dchos sex y repro conocida por 5.000 personas	Materiales de Campaña; medición de impacto en medios masivos y comunitarios; documento de estrategia de campaña. Tirada de 5.000 ejemplares de afiches sensibilización	2	Se implementaron dos campañas, una de prevención de violencias contra las mujeres y otra de promoción de los derechos sexuales y reproductivos en la que participaron de manera directa 1,314 mujeres y 163 hombres. A través de redes sociales, más de 16,000 personas fueron alcanzadas con las publicaciones de las campañas.	Informe final preliminar. Pag. 26Carpeta Medios de verificación.	Se superó la meta y se realizaron dos campañas. En la carpeta de medios verificación aparece un documento titulado "Documento de medición de impacto" pero allí solo aparecen los enlaces de divulgación en redes sociales y páginas Web, pero no es posible verificar el dato que se menciona allí de haber alcanzado una difusión de 16.000 personas. No hay datos, por ejemplo, de Google Analytics. No es posible establecer en la carpeta de medios de verificación la tirada de 5.000 ejemplares de afiches de sensibilización. Tampoco es posible verificar cómo se llega a la cifra de 1.314 mujeres y 163 hombres que participaron en las campañas.

Resultados esperados	Indicadores verificables objetivamente	Valores y Fuentes de verificación			Valor conseguido	Detalle	Fuente información	Observaciones
		Valor inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación				
Resultado esperado 5 Se ha incrementado la prevención y la atención de casos de violencia de género en el municipio de María La Baja.	I3.R5 Acuerdos interinstitucionales suscritos por Ayuda en Acción y/o CDS para la protección, defensa y el seguimiento de casos de mujeres afectadas por cualquier tipo de violencia de género en el municipio, durante los 24 meses de ejecución.	Baja respuesta ante casos de VG del municipio por parte de servicios especializados	AeA y/o CDS han suscrito al menos 3 acuerdos con servicios especializados en la atención de las VVG	Acuerdos suscritos con los servicios especializados; informes de seguimiento y coordinación interinstitucional; registros de casos atendidos por consultorios jurídicos y servicios especializados.	3	Trabajo articulado con la Universidad de Cartagena, San Buenaventura y Universidad Nacional (Bogotá). Implementación de la estrategia psicojurídica con mujeres víctimas de VBG de zonas rurales y del casco urbano de los municipios de María la Baja, Mahates y San Cayetano.	Informe final preliminar. Pag. 27 Carpeta Medios de verificación.	Aparecen en carpeta sólo los convenios con la Universidad de Cartagena y la Universidad San Buenaventura, falta el de la Universidad Nacional. No obstante, si se cuenta con los informes de la atención psicológica realizada por esta última universidad, de lo que se infiere la existencia de una alianza tácita.
	I4.R5 Incremento n° mujeres que acude a rutas de atención a las víctimas de violencia (comisaría de familia, fiscalía y/o consultorios jurídicos especializados) y/o solicita apoyo de la RMRNB durante el 2° año de ejecución del proyecto.	N° mujeres MLB que acuden a alguna ruta de atención a víctimas en 2017 (diagnóstico inicial VG)	Se incrementa en 300% el n° de mujeres que acude a las rutas de atención a víctimas en el 2° año Nota: En el I6OE se habla de un incremento del 150%	Registros de casos de violencia del municipio en la Comisaría de Familia, la Fiscalía y consultorios especializados; documento de rutas de atención contra la violencia de género; convenios con para la derivación de casos.	190%	La comisaría de familia informa haber proferido 90 medidas de protección por casos de violencia intrafamiliar y haber atendido en lo que va del año 2022, 200 casos de mujeres que incluyen atención jurídica, psicológica y trabajo social.	Informe final preliminar. Pag. 28 Respuesta Comisaría de Familia a solicitud de número de atenciones.	Se superó la meta. De acuerdo con información del Objetivo Específico No 6 la línea base son 69 mujeres atendidas en 2019 por la Comisaría de familia. Con base en ello el porcentaje de incremento. No aparece en el Marco Lógico el número de mujeres atendidas en 2017 con el diagnóstico inicial en 2017. Hay discrepancia en la meta planteada en el R5 y el OE6

6.2 Análisis de los criterios de evaluación

En este apartado se analizan uno a uno los criterios de evaluación y se ponen como referente los indicadores y valores esperados que corresponden más directamente a la pregunta de evaluación. Sin embargo, el análisis no se limita a ellos y se tienen en cuenta las consideraciones que se desprenden del análisis documental, el trabajo de campo en la evaluación y las entrevistas realizadas a diversos actores.

Es importante señalar que, tal como se aclaró en los condicionales o limitaciones de la evaluación, fue necesario acotarla sólo a evaluación de resultados. Por lo tanto, los criterios que estaban más relacionados con el diseño o el proceso, fueron analizados sólo indirectamente a partir de la valoración de los resultados. Estos se señalarán en cada caso.

6.2.1 Adecuación a las necesidades y al contexto

Pregunta orientadora	Indicadores y valores esperados
¿Corresponde el diseño del proyecto a las necesidades sentidas por la comunidad y al contexto?	I1.R5 Un diagnóstico sobre violencias contra las mujeres, que arroja información fiable y actualizada que visibiliza la problemática en el municipio y se ha difundido entre los actores públicos y de la sociedad civil.
	I2.R5 Una campaña sobre VG y derechos sexuales y reproductivos conocida por 5.000 personas.
	I6.OE Incremento del número de mujeres que acude a las rutas de atención de víctimas de violencia (comisaría de familia, fiscalía y/o consultorios jurídicos especializados) y durante el 2º año de ejecución del proyecto (150 % sobre una base de 69)
	I3.R5 Acuerdos con servicios especializados en la atención de las VVG (3).
I7 OE. Incremento en el nº denuncias por delitos sexuales y VG tramitadas por los consultorios jurídicos especializados, durante el 2º año de ejecución del proyecto (200 % sobre una base de 19).	

Aunque este criterio corresponde a una evaluación del diseño, a partir de lo analizado en con los resultados se puede afirmar que el proyecto respondió a necesidades sentidas de las comunidades y pudo adecuarse a los cambios de contexto ocurridos en el tiempo transcurrido entre la formulación y el inicio del mismo. Como puede verse más adelante, las acciones realizadas están en sintonía con el diagnóstico sobre violencia de género que se levantó durante el proyecto.

La pertinencia de lo propuesto en el proyecto tiene relación, entre otras cosas, a que se enmarca en procesos de larga data en el territorio con el trabajo de CDS desde los años 90, quienes además han estado apoyando a la Red de Mujeres Rurales del Norte de Bolívar (RMRNB) desde su creación en 2001. Adicionalmente, el trabajo mancomunado de AeA y CDS inició en 2013 y posteriormente en 2015 se formuló el primer Plan de Intervención Trienal. Por lo tanto, se tenía un conocimiento amplio del contexto y se conocían de cerca las necesidades de la comunidad, pues una de las características del equipo de trabajo de CDS es la estabilidad del equipo en términos laborales, por lo que varias personas claves del equipo lleven muchos años trabajando allí (algunas más de 20 años).

El trabajo en temas de género, ciudadanía y paz también han sido abordados por el equipo de trabajo de CDS desde su constitución, lo que les permite desarrollar estrategias adecuadas a la idiosincrasia de las personas de las comunidades y aprovechar los tejidos de confianza y las actividades que desarrollan con otros proyectos.

Diagnóstico de violencias contra las mujeres

El diagnóstico de violencias contra las mujeres fue realizado directamente por el equipo de CDS y la Red de Mujeres Rurales del Norte de Bolívar (RMRNB). Aunque en el Marco Lógico se hablaba de la contratación de una consultoría especializada (en los medios de verificación) y esta no se evidencia en los documentos de soporte, el ejercicio realizado fue riguroso y amplio, permitiendo también la cualificación de 9 mujeres de la Red que, luego de prepararse, asumieron la responsabilidad del levantamiento de la información primaria. En este proceso de diseño y preparación del diagnóstico contaron con la participación de estudiantes de las universidades de Cartagena y San Buenaventura.

La encuesta que realizaron contempló cuatro ejes temáticos: la violencia basada en género (VBG), la atención profesional recibida, las denuncias y la prevención de la VBG. Esta información sumada a la obtenida con los grupos focales y los datos proporcionados por las autoridades municipales, permitieron al proyecto contar con una información clara, detallada y actualizada sobre la realidad de las mujeres frente a la VBG y la condiciones para su atención.

En la trayectoria de CDS en el territorio no era la primera vez que realizaban este tipo de ejercicios diagnósticos. En el pasado tuvieron una Escuela de derechos humanos y ciudadanía y en asocio con el Consejo de Juventudes de Mahates realizaron un diagnóstico sobre la realidad juvenil⁸.

⁸ Información obtenida del libro: "En camino largo no hay ventaja. Prácticas populares para la construcción de la paz en Montes de María" producido en 2018 por MIC, CDS, IIECaribe – Universidad de Cartagena, Planeta Paz. <https://bibliotecaplanetapaz.org/handle/bpp/64>

Campañas realizadas

El conocimiento actualizado sobre el contexto les permitió realizar, con estrategias pertinentes, no una campaña como estaba previsto, sino dos: prevención de violencias contra las mujeres y otra de promoción de los derechos sexuales y reproductivos.

En las entrevistas con diferentes actores del municipio y comunidades, en el marco de esta evaluación, se pudo constatar que las campañas realizadas fueron altamente valoradas por sus estrategias metodológicas que permitieron capturar la atención de mujeres y hombres de las comunidades en los temas que se trabajaban. Generalmente había una buena recordación de las temáticas y expectativas sobre nuevas iniciativas como estas.

En la reunión con la RMRNB manifestaron mucho entusiasmo por los resultados de la campaña:

"Generalmente los campeonatos son de hombres, este era novedoso porque era de kickball con mujeres, también el softball. Esto además nos permitía llegar a muchas personas que era la meta de la campaña. Como era cada domingo y se rotaba de una comunidad a otra, tenía una buena cobertura. El reto era combinar la actividad pedagógica, y ensayando, vimos que lo mejor era hacer una hora antes los juegos pedagógicos y luego el campeonato. Se hacían preguntas y se daban premios con dulces o algún regalito, se complementaban las respuestas para ampliar la información. Lográbamos llegar a la gente. Se usaban pendones para ambientar el espacio. Se adornaba de forma atractiva. Además de la formación y la diversión se tenía un espacio para promocionar las ventas de las mujeres: aguacates, dulces, artesanías, etc. Hubo mucho apoyo de los hombres y eran los más entusiasmados con los partidos".

"Se usaban juegos didácticos, una ruleta, la pelegrina (golosa) porque mediante el juego y el arte se aprende más fácil. Luego se iban complementando los temas. El gancho era el campeonato y se iban rotando las sedes para jugar los partidos. Como esto se iba repitiendo domingo a domingo, comenzaban las mujeres a reclamar sus derechos. En los rostros de las mujeres se veía que querían hablar, pero no se atrevían, poco a poco iban empezando a soltar. La de los derechos sexuales fue muy importante porque hay muchos hombres tradicionalistas, pero nos llevamos sorpresas, porque muchos hombres participaron, incluso los mayores. Se enseñó que las mujeres deciden sobre su cuerpo y cuantos hijos quieren tener. Además en la campaña contábamos con el apoyo de Mónica la psicóloga, de Marelcy que es abogado y de Inílida que tiene mucha experiencia como promotora. Entonces no íbamos solas, teníamos ese apoyo para saber cómo reaccionar ante casos que a veces nos contaban".

Los positivos resultados de las campañas tienen también relación con el trabajo previo que CDS ha realizado en esas comunidades. Es decir, no sólo fueron acertadas en sus estrategias implementadas, sino que los lazos de confianza contruidos de tiempo atrás, les permitieron desarrollarlas con éxito.

Como se ha expresado en las observaciones de la matriz de cumplimiento de indicadores, con la información disponible en la carpeta que da cuenta de los medios de verificación no es posible establecer cómo se llegó a las cifras reportadas sobre el alcance de mujeres y hombres que participaron en las campañas. No obstante, desde el punto de vista cualitativo, se puede afirmar que fueron exitosas.

Atención a casos de violencia de género

Con respecto al incremento de la atención a los casos de violencia de género en Maríalabaja, fueron importantes los acuerdos establecidos con las universidades de Cartagena y San Buenaventura en la parte jurídica y con la Universidad Nacional de Bogotá para la atención psicológica. Esta última temática, aunque no estaba contemplada inicialmente en el proyecto, se vio que era pertinente, de tal forma que se realizaron 7 jornadas psicojurídicas en igual número de comunidades. El apoyo con estos profesionales resulta estratégico en el municipio, toda vez que las condiciones de instancias como la Comisaría de Familia son insuficientes para responder a las necesidades de las mujeres.

En la entrevista realizada a funcionarios de la alcaldía y la Comisaría de Familia mencionaron que esta oficina es el lugar donde más denuncias se reciben, allí son sólo tres profesionales (el Comisario, una psicóloga y una trabajadora social) más la secretaria; sólo cuenta con un computador y no disponen de un espacio realmente privado para recibir las denuncias, deben pedirles a los demás profesionales que se salgan del lugar. Cuando es necesario acompañar a una mujer para que reciba atención adecuada en otro municipio, el Comisario debe llevarla en su propio vehículo, pues no se dispone de recursos para hacerlo.

También se mencionó en esa reunión que es necesario fortalecer toda la cadena de justicia en el municipio. La demanda es alta y además hay dos comunidades indígenas que requieren atención diferenciada. Es clave vincular a la SIJIN (quienes poco acuden a espacios de formación) y a la fiscalía para que realmente impongan medidas de protección. Conscientes de esas debilidades en el municipio, también han hecho alianzas con la Limpal (Liga Internacional de Mujeres por la Paz y la Libertad) para trabajar juntamente con la universidad del Bosque y otra universidad para disminuir la carga de la Comisaría de Familia.

En 2020, desde instancias municipales, se impulsó la realización de un diplomado de acceso a la justicia y allí participaron 11 mujeres para ser veedoras en el tema.

Recientemente realizaron desde la Comisaría de Familia y la Oficina de la Mujer, la primera Mesa técnica de género para promocionar el acceso a la justicia. La organizaron con el apoyo de USAID⁹. Ante las dificultades con el fiscal de María La Baja que nunca asiste a las reuniones que lo convocan (el Comisario de Familia ni siquiera lo conoce), utilizaron como estrategia escalar la invitación a nivel regional y nacional. Fue así como enviaron una fiscal que logró atender muchos casos y agilizar otros que estaban rezagados.

Estas difíciles condiciones de trabajo en las instancias que tienen la obligación de velar por los derechos de las mujeres, ponen de relieve la importancia del trabajo articulado con ONG y universidades para buscar responder de una manera adecuada a los casos de VBG. No obstante, aún en el municipio son insuficientes estas medidas y se requiere fortalecer el trabajo articulado entre las instituciones para fortalecer la cadena de justicia en Maríalabaja. En la práctica, los funcionarios responsables, como individuos, no tienen la posibilidad de cumplir a cabalidad con las competencias asignadas, porque las condiciones de trabajo, la infraestructura física y la falta de personal no les permite cumplir con sus funciones constitucionales y es una responsabilidad de la institucionalidad como garante de derechos.

En el período de ejecución del proyecto se presentó un incremento en el número de mujeres que acude a la ruta de atención frente a violencias de género y en el número de medidas de protección que fueron proferidas por la comisaría de familia. Es difícil establecer con precisión qué tanto se puede atribuir este incremento a la acción del proyecto, dado que en el municipio coexisten otras iniciativas orientadas a la atención de mujeres víctimas de violencia, como ya se ha mencionado. Sin embargo, el trabajo de base realizado por el proyecto para formar a las mujeres acerca de sus derechos y las jornadas psicojurídicas seguramente fueron un factor decisivo en este incremento.

Un aspecto que es importante analizar para futuras intervenciones, es cómo abordar elementos de incidencia y articulación interinstitucional para trabajar en torno a problemáticas estructurales que tienen relación con el fortalecimiento de la cadena de justicia en los municipios. Acciones como las planteadas en este proyecto en el resultado No. 5, centradas en actuaciones directas con las comunidades y en la oferta de formación a los funcionarios públicos (que no fue posible concretar), son insuficientes para incidir en transformaciones más profundas y duraderas con respecto a la institucionalidad pública responsable de la atención a las mujeres víctimas de la violencia.

Aunque las jornadas psicojurídicas adelantadas son muy importantes, es un hecho que se trata de algo ocasional, ligado a los recursos de proyectos externos, que no va a transformar las condiciones de atención de las instituciones garantes de los derechos de las mujeres. Por otra parte, aunque la formación a los funcionarios públicos se hubiese logrado, esto podría mejorar la calidad en su atención a las mujeres, pero no respondería a la necesidad de

⁹ Proyecto Somos Comunidad.

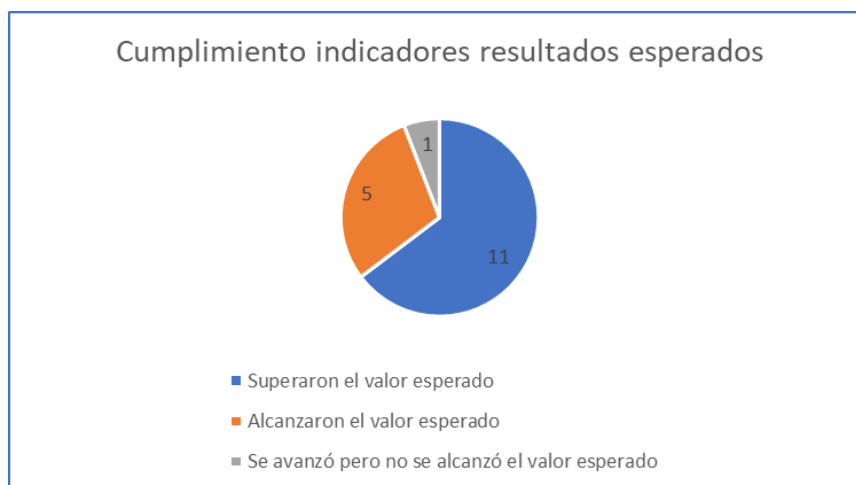
aumentar la capacidad en cobertura de atención, que depende de aspectos estructurales.

6.2.2 Valoración cuantitativa de los indicadores del objetivo específico y los resultados

Pregunta orientadora	Indicadores y valores esperados
¿En qué medida se logró el cumplimiento de los resultados, objetivos y estrategias de intervención?	8 indicadores Objetivo Específico. 17 indicadores Resultados

El proyecto logró más de lo esperado en su formulación, no sólo al analizar los indicadores planteados, que en muchos casos superaron las metas trazadas, sino también con resultados no previstos como la creación de tres nuevas organizaciones de mujeres en el territorio, la ampliación de Agenda Pro-equidad a la zona de Canal del Dique y el convenio con al Universidad Nacional de Bogotá para la atención psicosocial.

Como puede verse en las gráficas siguientes, en la mayoría de los indicadores se superaron las metas propuestas, tanto a nivel de resultados esperados como del objetivo específico. Los dos casos que aparecen con avance hacia lo esperado sin alcanzarlo, es importante aclarar que se trata de procesos tenían un valor esperado de (1) y, aunque se alcanzó numéricamente, la valoración cualitativa implica algunas debilidades en el proceso y oportunidades de mejora. Esto se explica más adelante.



Gráfica 1 Cumplimiento indicadores resultados esperados

En la Gráfica 1 se puede ver que de 17 indicadores que tenía el proyecto con respecto a los 5 resultados esperados, 11 de ellos superaron los valores esperados, 5 consiguieron los valores y 1 no alcanzó lo esperado, aunque avanzó en esa dirección.



Gráfica 2 Cumplimiento indicadores objetivo específico

En la Gráfica 2 se observa que, de los 8 indicadores formulados para el objetivo específico, 4 de ellos superaron los valores esperados, 3 lo consiguieron y 1 avanzó sin conseguir totalmente lo esperado.

Los resultados en los cuales se superaron los valores esperados están relacionados fundamentalmente con cobertura en las acciones, llegando a un mayor número de personas, por ejemplo, con la Escuela Itinerante, las campañas, las organizaciones participantes en la actualización de la Política Municipal de Género, de la Agenda Pro-equidad y en las Instituciones Educativas que se vincularon al proyecto. Esto refleja la capacidad de convocatoria de CDS en la región y el potencial que tenía el proyecto por articularse con otras iniciativas que adelantan de tiempo atrás, como es el caso de los patios productivos¹⁰.

Por otra parte, son dos puntos en los que no se lograron los valores esperados, aunque se hicieron avances: 1) con respecto al fortalecimiento de la Unidad de la Mujer¹¹ en el municipio; 2) la participación de niños, niñas y adolescentes (NNA) como actores de pleno derecho y ciudadanía activa en espacios comunitarios y de incidencia política.

¹⁰ El detalle puede verse en el apartado 5.1 Cumplimiento con respecto a la matriz de planificación.

¹¹ A lo largo de este informe se habla indistintamente de Unidad de la Mujer u Oficina de la Mujer, dado que en esta segunda acepción es como se le conoce en territorio, aunque en los documentos oficiales se haga referencia a la Unidad de la Mujer.

Con respecto a la Unidad de la Mujer en el municipio, puede afirmarse que el proyecto propició el acercamiento de los funcionarios a las comunidades a través del apoyo que estos prestaron en acciones como las campañas y la feria de productos. Por otra parte, al haber apoyado la divulgación de la Política Municipal de Género, se propicia la participación de las mujeres en acciones futuras de la Unidad. Sin embargo, no se emprendieron acciones de incidencia para que la oficina pueda desarrollar de una mejor manera su trabajo en el municipio, toda vez que el presupuesto con el que cuenta es reducido y prácticamente cubre sólo los salarios y un poco más (\$250.000.000 al año). Los lineamientos de la política están enunciados, pero no tienen respaldo del Concejo para que se les asigne presupuesto. En conclusión, se desarrollaron algunas acciones de forma conjunta con la Unidad de la Mujer de la Alcaldía que redundan en los resultados del proyecto, pero no son en sí mismos un fortalecimiento a esta oficina.

En el caso de la participación de NNA en espacios comunitarios y de incidencia política, las acciones en las que se enfocó el proyecto en el resultado No. 2 fueron los talleres y la campaña, que iba acompañada de producción audiovisual. Estas acciones son una forma de preparación para la participación, pero no constituyen en sí mismas espacios de incidencia política formal o informal. En este campo CDS tiene experiencia en el pasado, toda vez que promovieron en la primera década del siglo XXI trabajo con jóvenes, tendiente a su participación en los Consejos de Juventudes en Mahates y Maríalabaja¹². Algo en este sentido sería lo esperado en dicho indicador, pero las actividades planteadas no iban en esa dirección. Por tanto, hay un desfase entre lo esperado en el indicador y las acciones que se emprendieron. Aunque numéricamente pueda decirse que se cumplió el indicador, si se contabilizan los espacios en los cuales se desarrolló la campaña Vivo, dibujo y cuento mis derechos, en mi concepto no son espacios de participación política sino de sensibilización. Por esa razón lo menciono como un resultado en el que se avanzó sin cumplir a cabalidad la meta.

Vale resaltar que, aunque en la evaluación se pudo constatar el cumplimiento de los resultados esperados con el proyecto, con las anotaciones antes mencionadas, si se presentan deficiencias en allegar la totalidad de los medios de verificación contemplados en el Marco Lógico, como puede verse en el numeral 5.1. Sólo 6 de los 17 indicadores de resultado no tuvieron faltantes o estos eran subsanables con los productos. En el caso de los indicadores del objetivo específico sólo 1 de los 8 tiene esta condición.

Ahora bien, esta situación puede atribuirse más a la formulación misma del proyecto en la que no se dimensionaron suficientemente las implicaciones de plantear ciertos medios de verificación, que al cumplimiento mismo de lo esperado en el proyecto. Con la información disponible en los medios de verificación que si constan en los soportes y la visita a campo en la evaluación, se puede constatar el cumplimiento a satisfacción de los resultados esperados

¹² "En camino largo no hay ventaja. Prácticas populares para la construcción de la paz en Montes de María" producido en 2018 por MIC, CDS, IIECaribe – Universidad de Cartagena, Planeta Paz (pág. 47) <https://bibliotecaplanetapaz.org/handle/bpp/64>

del proyecto e incluso, en algunos aspectos, superando ampliamente las metas propuestas.

Como se ha mencionado, se trata más de unas falencias en la formulación del Marco Lógico, pues se plantearon un gran número de medios de verificación, muchas veces innecesarios o difíciles de recabar, cuando se tenían otros que podían dar cuenta, suficientemente, del logro de lo previsto.

6.2.3 *Proporcionalidad del presupuesto a los resultados*

Pregunta orientadora
¿En qué medida es adecuada la relación entre los recursos invertidos y los resultados alcanzados?

Teniendo en cuenta que no se evaluó el diseño del proyecto, por tanto no se emite una valoración con respecto al presupuesto presentado. Sin embargo, si se constató que la ejecución del mismo se hizo conforme a lo previsto y a los ajustes que fueron solicitados ante AACID y aprobados por la agencia el 25 de noviembre de 2022.

Estos cambios se centraron en la variación de los porcentajes de aportes de AeA, CDS y la Alcaldía de Maríalabaja, sin afectar el monto total del proyecto en Euros, ni la financiación de AACID. La distribución de aportes quedó así:

Aportes AACID/Entidades Colaboradoras	Aporte Inicial	Aporte Final
AACID	298.506 €	298.506,00 €
Ayuda en Acción	6.872 €	12.882,05 €
Corporación de Desarrollo Sostenible	17.024 €	22.100,73 €
Alcaldía Municipal de María La Baja	24.870 €	13.783,22 €
TOTAL	347.272 €	347.272 €

A partir de la evaluación de los resultados del proyecto se puede afirmar que los recursos invertidos se ven reflejados adecuadamente en los resultados obtenidos. Es importante señalar que, en 11 de los 17 indicadores de resultado contemplados en el Marco Lógico y en la mitad de los indicadores del objetivo específico, se superaron los valores esperados en el proyecto.

No obstante lo anterior, la ejecución del proyecto requería por parte del socio ejecutor (CDS) actividades administrativas que implicaban un tiempo

considerable y desde el proyecto sólo se cubría parte del salario del contador, quien en la práctica asumió múltiples funciones administrativas.

En este sentido, el esfuerzo que debió realizar el equipo de AeA fue mayor para dar soporte al socio, incluyendo capacitación con respecto a la normativa del donante y a la legislación local, con el fin de contar con la información técnica y financiera debidamente ordenada (en tiempo y forma) como soporte de la ejecución de los recursos. A partir de allí el personal de AeA incorporaba en la plataforma Projecta la información necesaria para el seguimiento del proyecto.

Al momento de la evaluación estaba pendiente la contratación de la auditoría a la ejecución del proyecto con la revisión del 100 % de los gastos. Por tanto, no se puede hacer mención alguna al respecto en este apartado.

6.2.4 Efectos en la comunidad y en el entorno

Pregunta orientadora	Indicadores y valores esperados
¿Qué cambios en la comunidad son atribuibles al proyecto?	<p>I1. OE N° acciones y propuestas iniciadas por mujeres en expresión de sus derechos civiles y políticos en el espacio público de MLB para la defensa y promoción de sus derechos alineados con los Acuerdos de Paz (6)</p> <p>I2. OE Instituciones educativas del Municipio promoviendo la equidad de género, la construcción de paz y los derechos de la infancia en sus comunidades educativas (4 de 11).</p> <p>I1.R2 Un programa formativo sobre equidad de género, construcción de paz, ciudadanía y derechos de la infancia implementado en 4 instituciones educativas del Municipio (558 NNA, 40 docentes y 10 promotores) (1 campaña 3 cortometrajes y 1 podcast)</p> <p>I3. OE Incremento de la participación de NNA como actores de pleno derecho y ciudadanía activa en espacios comunitarios y de incidencia política a la finalización del proyecto (2 escenarios promovidos)</p> <p>I1.R1. Una Escuela Itinerante puesta en marcha, formando a titulares de derechos en género, paz, ciudadanía y reconciliación (500 personas - 300 mujeres)</p>

Algunos de los efectos del proyecto en la comunidad y en el entorno pueden constatarse de manera inmediata y otros quedan como semillas que han caído en el terreno fértil de un trabajo comunitario de tiempo atrás emprendido por CDS, y en el que AeA también se ha sumado desde 2013. Por lo tanto, el proyecto se engrana dentro de una perspectiva de desarrollo territorial, tal como se concibe desde ambas instituciones. Esta particularidad hace que resulte interesante constatar cómo la formación en género y el empoderamiento de las mujeres, en los que se viene trabajando de tiempo atrás, hayan permitido que el proyecto hubiese aumentado su cobertura, como ya se ha dicho, en la Escuela

Itinerante, la vinculación de una institución educativa adicional y un mayor número de personas participantes en el diplomado Comunidades de reconocimiento: proceso de formación y participación ciudadana en los Montes De María. Por otra parte, el proyecto le permitió a CDS iniciar trabajo en comunidades muy alejadas donde antes no habían llegado.

2015

Actividades como pintar murales en las comunidades tuvieron una repercusión alta en el entorno, porque lograron visibilizar, de forma contundente, los derechos de las mujeres y las condiciones de inequidad en que viven. Esto suscita preguntas entre la población y despertó entusiasmo por pintar nuevos murales, aunque en algunos casos no fue fácil que aceptaran al comienzo, pero luego "sobraron paredes", como expresaron las mujeres.

Fue interesante que, por ejemplo, en Palo Altico, aunque habían invitado sólo mujeres, poco a poco fueron llegando también los hombres y los niños. Ellos se ofrecieron para ayudar a pintar lo que las mujeres habían dibujado. Simbólicamente tiene mucha fuerza el hecho de que fueran las mujeres quienes dibujaron los bosquejos y luego los hombres ayudaran a pintar. Tradicionalmente habría sido al contrario, ellas como apoyo. Las que definieron fueron las mujeres y luego los hombres se sumaron voluntaria y amorosamente a pintar figuras que eran delicadas y requerían precisión. Además, iban diciendo por qué unos colores y otros. Esto pone de relieve el reconocimiento y valoración de las mujeres. Esa semilla que se ha plantado a lo largo de los años va germinando y los hombres piden que los involucren en estas actividades.

Escuela Itinerante

La alianza con ILSA para la estructuración de la Escuela fue una garantía de calidad, dada la trayectoria de esta ONG y el rigor con el que manejan los temas de DDHH, género, ciudadanía y paz. Así mismo, el tener la posibilidad de dejar a disponibilidad del territorio el contenido de los materiales desarrollados, se convierte en una oportunidad de ampliar su efecto.

En todas las entrevistas desarrolladas en el marco de esta evaluación, se recogieron testimonios de satisfacción sobre la Escuela y las personas mencionaban con facilidad los temas de mayor recordación. Por otra parte, un efecto adicional de la Escuela fue el fortalecimiento de lazos entre las comunidades, lo que favoreció la creación de tres nuevas organizaciones de mujeres.

Entre las herramientas concretas para ejercer sus derechos, las mujeres resaltaron el haber aprendido a hacer derechos de petición y ver los resultados al haberlos enviado a las autoridades que correspondía en cada caso.

Un elemento que sobresalió, no sólo en la Escuela sino en los diferentes espacios de formación y sensibilización, fue la participación masculina de forma activa. Aunque la invitación fue prioritariamente para las mujeres, son muchos los

testimonios de las mujeres que manifiestan el interés de los hombres solicitado más espacios de formación y poder vincular a otros hombres.

A continuación se presentan algunos de los testimonios de las entrevistas a las mujeres:

Uno de los jóvenes empezó a asistir con la novia y ella se aburrió. Él si siguió muy entusiasmado hasta el final. A mí me tocó ayudar a muchos estudiantes de 10 que tenían que hacer tareas del colegio sobre equidad de género y les decían que fueran donde María que ella sabía. Sacaron muy buenas notas. La EI nos ha servido mucho.

El señor Eusebio, un adulto mayor, dijo que le gustó mucho la escuela que aprendió muchas cosas que no sabía y que todo el tiempo se las había creído a pesar de estar muy errado. José Miguel, un joven, también decía que había crecido muy errado en muchas cosas. Por ejemplo, en él se vio un cambio cuando al principio no quería hacer uno de los ejercicios que era ponerse en los zapatos de otros y a él le había tocado ponerse un zapato de mujer.

¿Qué han pensado hacer los hombres que quedaron formados? Invitar a más hombres de afuera y trabajar los temas de masculinidades, eso lo incluimos en el plan de la Red. "José Miguel quedó metido en su bololó, el sigue trabajando con nosotras y nos ayuda en muchas actividades, nos dice "si me toca educar un hombre, yo lo educo". Los jóvenes han preguntado que cuando volverá a darse la Escuela para invitar a otros jóvenes, pues muchos que se han casado muy jóvenes. Están pendientes a la espera de qué más surge.

Cuando estaban socializando la PMG en El Níspero habían invitado a las mujeres y de 12 que esperaban, llegaron 4 hombres. Cuando se hizo el "reclamo" sobre por qué no habían llegado todas mujeres, ellos contestaron que habían ido porque sus esposas les habían replicado lo que habían aprendido y que ellos también sabían. "Si las mujeres nos enseñaron, también nosotros podemos responderles y por eso estamos acá" así nos decían y esos hombres les dieron sopa y seco a todas las demás. Eso nos llamó mucho la atención. Así también pasó en Palo Altico con el marido de Emily, pues ella lo mandó porque no podía llegar por una cita médica".

De alguna manera todas las que estuvimos en la EI nos dimos cuenta que estábamos viviendo distintas formas de violencia de género. No sabíamos que había una ley de la mujer, que había una oficina de atención, no sabíamos hacer un derecho de petición. Eso ha sido muy enriquecedor y quedamos con ganas de seguir, con decirle que aún el grupo existe.

Diplomado, trabajo con las instituciones educativas (IE) y con NNA

El diplomado, organizado conjuntamente con la Universidad de la Salle, el Politécnico Grancolombiano y la Fundación Universitaria Compensar, giró en tres grandes ejes: equidad de género, construcción de paz, reconciliación y derechos de la infancia. En él participaron 29 docentes y 17 promotores juveniles de las comunides.

Esta estrategia de combinar docentes y jóvenes permitió reforzar el trabajo en las comunidades, toda vez que las acciones del aula tenían también un correlato en los entornos familiares de los/las alumnas.

Las docentes entrevistadas en Paso del Medio resaltaron la importancia de haber podido vincular el Plan Educativo que se derivó del diplomado con su propio plan de estudios, de tal forma que transversalizaron los contenidos en las asignaturas a su cargo. Este, junto con el apoyo de la rectoría, fueron factores determinantes para poder aplicar lo aprendido en el diplomado.

La articulación de CDS a nivel comunitario con los centros educativos no es nueva, por lo menos así lo expresaron en Paso del Medio, donde resaltaron la importancia del acompañamiento psicosocial desde tiempo atrás, el apoyo en campamentos de convivencia, además de la consecución de terrenos donde hoy funciona el colegio alrededor del año 2007.

Este trabajo continuo de presencia de CDS en las comunidades, además de tener de tiempo atrás líneas de trabajo con jóvenes y con comunicación rural, han hecho que se tenga una buena base para impulsar acciones con jóvenes. Así se pudo constatar, por ejemplo, con lo que fue en el pasado (no con este proyecto) la iniciativa de Saberes y sabores de mi tierra, que recuerdan vivamente los jóvenes entrevistados. Claramente fue una estrategia que logró dejar una huella en los jóvenes y vincularlos con su territorio.

Estos son algunos de los testimonios de las docentes de Paso del Medio:

En el Diplomado se trabajaron temas de género y de convivencia. Participaron 4 docentes y los jóvenes promotores de la comunidad. Los jóvenes se encargaban de la parte de comunidad y los docentes en el colegio, luego socializaban en los encuentros. Era interesante porque esas réplicas en la comunidad reforzaban lo que se trabajaba en el colegio. Ahora ya los niños pueden reconocer las agresiones físicas como algo que no es normal, aunque esté normalizado.

Ha servido también para el respeto entre niños y niñas en el aula de clase. Antes eran las niñas las que hacían el aseo, ahora son también los niños, eso empezó ahora con el diplomado y sus réplicas.

En el colegio tienen un caso (Isaac) que es muy pilo y tiene una beca porque seleccionan a los mejores de 8 y 9 para prepararlos para las pruebas Saber, el programa se llama Cartagena y Bolívar Semillero de

Becarios¹³. Él está en Cartagena. La preparación previa que tuvo en los espacios de formación con CDS le sirvió mucho para perder la timidez y poder participar en convocatorias como la de la beca. "Lo importante es que CDS no sólo los forma acá, sino que también los saca a otros espacios y eso los potencializa, hace que se puedan desenvolver en diferentes contextos". Otros jóvenes han ido al Amazonas a representar a Cedecampo o han viajado a Cali. Incluso otro de los jóvenes que CDS formó está estudiando en Bellas Artes.

"Le cuento la verdad: acá había niños que usted llegaba y salían corriendo a subirse a los árboles huyendo, era tal el miedo cuando llegaba alguien, por el conflicto".

En las entrevistas realizadas y en el informe final del proyecto se evidencia que no fue posible en todos los casos implementar los planes educativos, pese a quedar formulados. A la fecha de la visita de evaluación se había logrado en 2 de las 5 IE. Pese a ello, otras actividades realizadas en el marco del proyecto con estudiantes de 9, 10 y 11 grados fueron valoradas positivamente, tanto por los jóvenes como por los docentes y la Red de Mujeres.

Teniendo en cuenta que era la primera vez que CDS se aproximaba formalmente a un trabajo de esta naturaleza con las IE (no desde el ámbito comunitario), se explica que quizás los resultados esperados se plantearon de manera ambiciosa con respecto a una mayor participación de docentes (29 de 40 que se esperaban) y no se tuvieron suficientemente en cuenta las complejidades de poner en marcha planes educativos al interior de las instituciones. Es decir, la formación individual de los docentes se podía lograr, terminando con un plan elaborado, pero su implementación implica enfrentarse a barreras institucionales y procedimentales que se salían de las manos del proyecto.

De esta forma, el trabajo comunitario funcionó bastante bien a juicio de las personas entrevistadas, pero la concreción de acciones en los colegios no fue fácil. Por ejemplo, la campaña "Vivo, dibujo y cuentos mis derechos" con la producción de las piezas audiovisuales y el podcast tuvieron una buena recordación. El papel que ha tenido el trabajo en comunicación rural a lo largo de los años e incluso el semillero de comunicadores, es un anclaje importante en el trabajo de CDS con NNA en las comunidades.

Un aspecto del trabajo con NNA que no tuvo el desarrollo esperado es lo que se refiere a la participación en espacios de incidencia política, pues como ya se ha

¹³ "Los Semilleros están diseñados para ser una apasionante aventura de más de tres años para «desarrollar una mentalidad de crecimiento, competencias cognitivas, valores de excelencia y de servicio, habilidades del carácter (socioemocionales) y capacidades ejecutivas para un proyecto de vida universitario y de movilidad social que exige resultados muy altos en pruebas estandarizadas, comenzando por una meta de 365+ de puntaje en Saber 11»" <https://blogs.elespectador.com/actualidad/republica-de-colores/cartagena-bolivar-semilleros-becarios-u-llega-los-pilos-grado-octavo-54-colegios>

manifestado, la campaña y los espacios de formación preparan para la participación, pero no son en si mismos espacios de incidencia.

Ruta de atención a mujeres víctimas de la violencia

La propuesta de ajuste a la ruta de atención que se concretó a partir de grupos focales en 5 comunidades y un diagnóstico en 14, se convirtió en un ejercicio participativo de empoderamiento para las mujeres. No obstante, sería preciso una mayor rigurosidad en su definición, toda vez que la ruta existente en el municipio es para violencia sexual y se trabajó el ajuste sin considerar los diferentes tipos de violencia basada en género.

Por consiguiente, el punto de inicio no podría ser siempre el hospital en casos de otros tipos de violencia, como la económica o la psicológica. Por otra parte, una ruta de atención formal debe tener claras las instancias a las que se debe acudir y no puede ser simplemente planteada de forma diferenciada según la percepción de cinco comunidades distintas. Ese ejercicio es interesante como punto de partida para trabajarlo con las instituciones responsables de dicha atención, para definir en el municipio una ruta que efectivamente pueda responder a las necesidades de las mujeres, teniendo en cuenta las condiciones de lejanía y dificultad de comunicación de muchas zonas rurales. De lo contrario, el ejercicio puede quedar en el vacío y generar mayor confusión en las mujeres.

Una vez se ajuste la ruta de atención con las autoridades correspondientes y la participación de los grupos de mujeres (tomando como base las propuestas recogidas en estas 5 comunidades), sería interesante implementar una de las propuestas en el ajuste a la Política Municipal de Género en la que se planteaba que en cada una de las comunidades se tuviera un mural donde quedara pintada la ruta de atención en caso de violencias contra las mujeres.

De momento se tiene en el municipio una ruta de atención en casos de violencia sexual y unas propuestas de las mujeres de cinco comunidades, pero sería necesario finalizar el ejercicio de ajuste llegando realmente a una ruta de atención en casos de violencia basada en género que sea realista y clara para la ciudadanía y las instituciones responsables.

Al preguntar en la entrevista al equipo de CDS sobre la forma en que han pensado que podrían apoyarse esas rutas alternativas propuestas por las mujeres, se planteó la importancia de dar continuidad a la formación en primeros auxilios psicológicos y que en cada corregimiento haya varias lideresas formadas que puedan orientar a las mujeres sobre la ruta a seguir y a su vez tengan unas herramientas básicas para la atención en crisis, pues generalmente es a ellas a quienes acuden en un primer momento. Igualmente se habló de lo importantes que fueron en el pasado (año 2019) los círculos de mujeres y sería un apoyo importante poder fortalecerlos¹⁴.

¹⁴ En el siguiente enlace se puede conocer más acerca del funcionamiento de los Círculos de Mujeres y su importancia comunitaria: <https://www.cds.org.co/el-circulo-de-mujeres-rurales-que-hermana-liderazgos-femeninos-en-montes-de-maria-y-canal-del-dique/>

Lo anterior resulta estratégico, toda vez que, como quedó expresado en el diagnóstico sobre violencia basada en género y en el ajusta a la Política Municipal de Género, la violencia psicológica es la que predomina en el municipio, con el 89,2 %, manifestada fundamentalmente mediante insultos y ofensas. Las lesiones físicas con 26,9 %, la violencia sexual el 7,6 % de los casos¹⁵.

6.2.5 Sostenibilidad de las estrategias

Pregunta orientadora	Indicadores y valores esperados
¿Qué factores favorecen o limitan la continuidad de los resultados logrados?	<p>I4.OE Una Agenda Pro-equidad ampliada y fortalecida por la Soc. civil de la región que se articula con lo establecido en los Acuerdos de Paz (ampliada y actualizada por 12 OB) (200 mujeres de 27 organizaciones) (Al menos 3/12 organizaciones son Cabildos Indígenas o Consejos Comunitarios afros, representados por mujeres) (al menos 12 OB ejecutan 1 medida de la agenda) (5.000 conocen los contenidos de la agenda)</p> <p>I5.OE Política Municipal de Género fortalecida y articulada con el desarrollo de los Acuerdos Paz, implementándose con financiación municipal y con la participación de la RMRNB (participación de Al menos 150 mujeres, 20 hombres, 15 adolescentes).</p> <p>I1.R4 Fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión de la Unidad de Género de la Alcaldía de María La Baja.</p> <p>I2.R4 Política Municipal de Género (PMG) fortalecida e implementándose y con asignación presupuestaria, priorizando tres ejes estratégicos: prevención de violencias, autonomía económica y participación política.</p> <p>I8.OE N° de medidas municipales implementadas como desarrollo de la PMG en materia de autonomía económica, participación política, prevención de violencias de género y derecho sexuales y reproductivos (6 medidas).</p>

Uno de los factores determinantes para la sostenibilidad de los resultados alcanzados es el fortalecimiento de los procesos sociales y organizativos de las mujeres en Montes de María y el Canal del Dique, gracias a las acciones emprendidas con el proyecto.

Como ya se ha expresado, los resultados más contundentes del proyecto tienen relación con una amplia participación de las comunidades en el fortalecimiento de la Agenda Pro-equidad, logrando que participaran 76 organizaciones (se esperaba inicialmente que fueran 12) y además se amplió también a la zona de Canal del Dique. Igualmente, la socialización y ajuste de la Política Municipal de

¹⁵ Informe ejecutivo del Diagnóstico de violencia basada en género, pág. 7. Ajustes a la Política pública de mujer y género, pág. 7.

Género, así como las campañas, contaron también con un gran número de mujeres.

Estas acciones fortalecen el proceso de empoderamiento y participación política de las mujeres en la región y las posiciona como interlocutoras ante las autoridades municipales, ganando también visibilidad regional. Esta base social fuerte con la que se cuenta en las comunidades es fundamental para promover una cultura de paz y DDHH.

Ahora bien, entre los aspectos que limitan el escalamiento de los resultados es una limitada influencia en la institucionalidad municipal, pese a contar con buenas relaciones con los funcionarios de instancias claves como la Oficina de la Mujer, la Comisaría de Familia y la Secretaría de Gobierno. Esto se debe a que el proyecto no planteó explícitamente acciones tendientes a la buena gobernanza. No basta con repetir las obligaciones de los garantes de derechos, es necesario trabajar mancomunadamente para buscar hacer realidad acciones concretas que permitan materializar lo que se espera en relación con la equidad de género, la participación política de las mujeres, su autonomía económica, la prevención de la violencia basada en género y la atención a las mujeres víctimas de violencia. En este último aspecto, las jornadas psicojurídicas fueron muy importantes en el municipio, pero en sí mismas no llevan a transformaciones en las condiciones de atención de las instituciones garantes de los derechos de las mujeres, ya que no se fortaleció la cadena de justicia en Maríalabaja. Este tipo de jornadas ocasionales ligadas a recursos de proyectos externos, similares a las que realiza el municipio con apoyo de otras universidades y ONG, significan un alivio temporal ante la alta demanda de atención, pero no generan transformaciones de mediano plazo.

Desde una perspectiva de la gobernanza necesaria para lograr transversalizar políticas de género a nivel local, el nivel de empoderamiento de las mujeres en Maríalabaja puede entenderse como un factor de sostenibilidad, desde la dimensión política de las transformaciones de género fundamentadas en la participación social. Como afirman Rodríguez y Caminotti (2020)¹⁶, los gobiernos locales en América Latina han avanzado en promover la igualdad entre hombres y mujeres al crear su propia institucionalidad de género, introduciendo medidas para prevenir la violencia contra las mujeres y para fomentar su empoderamiento económico. Este es el caso de la Alcaldía de Maríalabaja, que fue el primer municipio del departamento de Bolívar en contar con una Política Municipal de Género y que institucionalizó la Oficina de la Mujer.

En este contexto, dado que las mujeres de Maríalabaja tienen un nivel alto de empoderamiento, la posibilidad de ser interlocutoras con esa institucionalidad de género creada en el municipio, facilita la sostenibilidad de las acciones que

¹⁶ Rodríguez y Caminotti. 2020. "La gobernanza de las políticas de género en gobiernos de izquierda: punto y contrapunto entre Montevideo (Uruguay) y Rosario (Argentina)". *Colombia Internacional* (101): 161-185. <https://doi.org/10.7440/colombiaint101.2020.06>

se impulsen conjuntamente en la articulación entre la Sociedad Civil y las autoridades municipales.

De acuerdo con Rodríguez y Caminoti (2020), las políticas locales de género posicionan los derechos de las mujeres en la agenda institucional y a su vez requieren la transformación de la lógica de gestión pública tradicional. Es decir, suponen una forma de gobernanza con decisiones compartidas entre los actores gubernamentales y sociales, que configuran interfases o conexiones funcionales entre ellos. “En la medida en que la gobernanza remite a la vinculación entre el Estado y múltiples actores sociales, y a las normas y estructuras institucionales que regulan estas interfaces, la puesta en marcha del *mainstreaming* de género puede comprenderse mejor recurriendo a los instrumentos de políticas que realiza Massolo (2006, 35): 1) legales/procedimentales, 2) institucionales y 3) consultivos-participativos.” Rodríguez y Caminoti (2020, pág 165).

En el caso del proyecto en Maríalabaja, el mayor énfasis estuvo en los aspectos consultivo-participativos alrededor de la Política Municipal de Género y el ajuste de la Agenda Pro-equidad. En los aspectos institucionales no se alcanzó a influir suficientemente, aunque se había planteado el fortalecimiento de la Unidad u Oficina de la Mujer en el municipio.

Aunque en el proyecto se lograron concertar apoyos de la Oficina de la Mujer, por ejemplo, para el campeonato de kickball y la feria para venta de los productos, realmente no hubo una estrategia de articulación entre la sociedad civil y las autoridades para promover los cambios que se buscaba impulsar desde el proyecto. Se les entregó a estos últimos los resultados del trabajo realizado por las mujeres, por ejemplo el Diagnóstico de VBG, la Agenda Pro-equidad, las propuestas para la Ruta de atención a VVG y para actualizar la Política Municipal de Género, pero el proyecto no se enfocó en buscar opciones para materializar esas demandas como titulares de derechos, en las condiciones concretas del municipio, con las limitaciones presupuestales, de infraestructura y de personal, que hacen difícil lograr la totalidad de lo que las mujeres proponen. Se planteó el fortalecimiento de las capacidades técnicas de las personas que laboran en la Oficina de la Mujer, pero sólo a nivel de capacitación y no fue posible concretarlo. Ante esta dificultad, el proyecto optó por una acción de sensibilización a través de pendones informativos que fueron expuestos en un lugar visible de la Alcaldía como soporte para el personal responsable de la ruta de atención frente a violencia de género.

Otro de los factores que limitan la sostenibilidad de los resultados tiene que ver con los complejos procesos de reordenamiento de fuerzas en el territorio de Montes de María, como resultado los acuerdos de paz con las antiguas Farc y el posicionamiento de grupos paramilitares en la región. Aunque a diferencia de épocas anteriores, donde no era posible trabajar de la mano con las autoridades locales por estar cooptadas por los grupos armados, actualmente se abren posibilidades de trabajo mancomunado, pero organizaciones como CDS no tienen experiencia en este campo.

Esta reconfiguración de las dinámicas institucionales plantea desafíos nuevos para los actores locales, que no han tenido trayectoria en realizar trabajos conjuntos con la institucionalidad de su región en una perspectiva de gobernanza, dado que las exigencias del contexto anterior los concentraba en labores de denuncia.

Por otra parte, siempre está latente el riesgo de un recrudecimiento de la violencia, lo que lleva a las ONGD locales a ser mucho más cautelosas. Pocas semanas antes de la visita de campo de la evaluación, se presentó un robo en una de las sedes de CDS y se llevaron los equipos del grupo de Comunicación Rural, dejando de lado otros equipos tecnológicos. Esto evidenció que tenían interés en la información que contenían (incluyendo material no editado de las entrevistas y cubrimientos realizados por el equipo). Esto muestra que se tiene un doble desafío: intentar trabajar de la mano por una reconfiguración institucional, pero estar a la vez atentos a las situaciones de riesgo que requieren continuar con estrategias de autoprotección y denuncia.

6.2.6 Suficiencia del talento humano frente al plan operativo

Pregunta orientadora
¿Tiene relación de proporcionalidad el equipo dispuesto para el proyecto frente a sus resultados?

Este criterio, relacionado con una evaluación de proceso, en tanto implica valorar la gestión en la intervención en función de la suficiencia del talento humano previsto para adelantar los compromisos del proyecto, sólo se analiza indirectamente a través de la evaluación de resultados.

A partir de la evaluación se puede afirmar que el equipo dispuesto en el proyecto fue suficiente, teniendo en cuenta que se aprovechó el capital social que se había construido de tiempo atrás con la presencia de CDS en la región. Dados estos lazos de confianza y el conocimiento cercano de la mayoría de las comunidades donde trabajaron (debido a proyectos anteriores o vigentes con apoyo de otras entidades) fue posible ejecutar este proyecto con un equipo relativamente pequeño.

Si hubiese sido un equipo nuevo que fuera a iniciar el trabajo en esas comunidades, difícilmente habría sido suficiente con cuatro personas dedicadas al proyecto, además de los apoyos puntuales que tuvieron para algunas actividades específicas. Es decir, se optimizó el presupuesto en personal, al aprovechar lo construido con anterioridad en las zonas de trabajo.

Como ya se ha mencionado en el numeral 5.2.3, el proyecto sólo contempló la financiación de un porcentaje del salario del contador de CDS, quien terminó asumiendo múltiples labores administrativas con respecto a la organización de la información (en tiempo y forma) para dar cuenta de la ejecución del proyecto. Esta circunstancia, sumada a las limitaciones del socio en los aspectos administrativos ya que no cuenta con personal de planta para estas funciones, sino que depende de cada uno de los proyectos que ejecuta, llevó a dificultades con respecto a la organización eficaz y oportuna de la información del proyecto. El inicio de la pandemia complejizó aún más la situación, toda vez que el soporte que podía dar AeA para su orientación y capacitación debió hacerse de forma virtual, cuando se había previsto que fuesen viajes periódicos a campo para orientar y capacitar al socio local, a la vez que se verificaba la ejecución administrativa y técnica del proyecto.

Las exigencias administrativas que implica trabajar con un socio ejecutor, teniendo en cuenta que no se trataba de recursos regulares de AeA sino de una subvención de la AACID, habría requerido financiar otras personas del área administrativa en CDS para cumplir a cabalidad y oportunamente con los requerimientos del donante y de la legislación colombiana¹⁷. Durante la marcha del proyecto se incorporó una auxiliar administrativa que apoyara al contador.

6.2.7 *Apropiación de las comunidades del plan estratégico*

Pregunta orientadora
¿De qué forma fueron partícipes las comunidades de los objetivos y estrategias desarrollados con el proyecto?

Este criterio corresponde, en parte, a una evaluación de diseño (para considerar la participación de las comunidades en esa etapa inicial) y por otra parte, a una evaluación de proceso o de gestión, al analizar la coordinación de acciones con las comunidades para establecer su nivel de participación en la definición de las estrategias a desarrollar y su apropiación de las mismas. Por consiguiente, no se analizó a fondo, sino indirectamente a partir de la evaluación de resultados.

Teniendo en cuenta esta limitación de la evaluación, no se dispuso de mayor información que permitiera analizar este criterio. Sin embargo, se puede afirmar que la representación de las comunidades estuvo en cabeza, principalmente, de la RMRNB. La amplitud y trayectoria del trabajo de la Red y el hecho de que Inídlia Ballestas, responsable de género en CDS, haga parte de la Red desde su creación, contribuyeron positivamente a la apropiación por parte

¹⁷ Se requería, por ejemplo, aportar la documentación física autenticada de todos los gastos ejecutados, de acuerdo con el listado de gastos del donante.

de las mujeres de la Red de los objetivos y estrategias del proyecto Contribuyendo a la equidad de género y el respeto a la diversidad cultural en el proceso de construcción de paz en los Montes de María.

Por otra parte, se contó con un comité de seguimiento en el que participaba, no sólo AeA y CDS sino también la RMRNB, pero se centró fundamentalmente en aspectos presupuestarios y no tanto en elementos técnicos.

Ahora bien, dado que no se manejó un nombre corto para el proyecto que facilitara su recordación en las comunidades, durante las entrevistas para la evaluación era necesario hacer una contextualización para que las personas supieran de qué proyecto se trataba, pues CDS trabaja en diferentes iniciativas.

6.2.8 Enfoque diferencial para el grupo meta

Pregunta orientadora
¿Se tuvieron en cuenta y de qué forma las particularidades de género en las estrategias de intervención?

El proyecto tuvo desde su concepción una clara perspectiva de género y la búsqueda de la equidad hace parte de sus objetivos (general y específico). La totalidad de los resultados esperados se centran en cambios que implican mejoras en las condiciones las mujeres. Como se ha expresado a lo largo de este informe, se lograron ampliamente las metas previstas con respecto a la participación y a la formación de las mujeres, así como la atención a los casos de VBG.

En las entrevistas se pudo evidenciar que las estrategias utilizadas en el proyecto buscaron propiciar un relacionamiento solidario entre hombres y mujeres, que les permita la expresión de sus capacidades humanas, superando la imposición de roles culturales prescritos. Así mismo, la perspectiva de género fue tenida en cuenta en las decisiones sobre la operatividad del proyecto, de tal forma que se facilitara su participación y se estimulara la expresión de sus vivencias, posicionándolas al interior de las comunidades como referentes en temas de género y de cambios culturales en pro de la equidad.

Por otra parte, AeA tiene una política institucional de género centrada en tres líneas estratégicas: igualdad de oportunidades, autonomía económica y eliminación de violencia de género.

Así mismo, CDS viene desarrollando acciones que promueven el empoderamiento de las mujeres y la equidad de género desde tiempo atrás. “Desde la constitución legal de la CDS hubo una decisión clara de aportar a la visibilización de la acción de las mujeres campesinas y a su empoderamiento en todas las líneas de trabajo. Los primeros impactos se dieron con la actitud de las mismas mujeres de trabajar sobre su autoestima, la conciencia de sus derechos y su posicionamiento social. En segundo lugar, esta actitud incidió en los miembros de las organizaciones y comunidades beneficiarias, que empezaron a apoyar y reconocer la importancia de las mujeres en el escenario local y regional” (pág. 44) ¹⁸

6.2.9 Prioridades horizontales de la AACID

Como se expresó en el numeral 5, una de las limitaciones de la evaluación tuvo relación con la necesidad de acotar su amplitud, toda vez que en los términos de referencia se abarcaban aspectos de diseño del proyecto, del proceso de ejecución y de sus resultados, y en función de ello se presentó la propuesta. Sin embargo, finalmente por razones presupuestales el número de días de la consultoría se redujo a la mitad y se focalizó la evaluación de los resultados del proyecto. Por consiguiente, no se consideraron aspectos del diseño en el que se habría podido evaluar qué tanto habían quedado incorporadas suficientemente las prioridades horizontales de la AACID. Lo que se puede argumentar al respecto es sólo desde la evaluación hecha a los resultados del proyecto con respecto a lo planteado en su Marco Lógico, y qué tanto se evidencian allí o no estas prioridades horizontales.

En lo que se refiere al enfoque de Género en el Desarrollo, este fue trabajado ampliamente en el proyecto, toda vez que se plantearon en la totalidad de los resultados esperados, cambios con respecto a la equidad de género y al respeto de los derechos de las mujeres, incluyendo la atención en casos de violencia de género. Estos resultados han sido expresados ampliamente a lo largo del numeral 6 de este informe de evaluación. No obstante, es importante resaltar que se incidió en elementos de las prioridades horizontales, tales como: 1) diagnóstico de género, 2) prevención y atención a casos de violencia basada en género, 3) educación para el desarrollo con perspectiva de género, 4) participación de las mujeres en espacios de toma de decisiones, 5) política de género que contempla las prioridades e intereses prácticos y estratégicos de las mujeres. Todo ello en aras de superar desigualdades estructurales y garantizar el pleno ejercicio de los derechos ciudadanos de las mujeres.

El fortalecimiento institucional estaba contemplado en el proyecto en dos dimensiones: desde el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y desde el fortalecimiento institucional público. En el caso de las OSC,

¹⁸ MIC, CDS, IIECaribe – Universidad de Cartagena, Planeta Paz (2018) “En camino largo no hay ventaja. Prácticas populares para la construcción de la paz en Montes de María” <https://bibliotecaplanetapaz.org/handle/bpp/64>

como se mencionó a lo largo del informe, es uno de los resultados más significativos del proyecto, que se expresa fundamentalmente a través de la Red de Mujeres Rurales del Norte de Bolívar (RMRNB) y los procesos sociales fortalecidos a través de la Agenda Pro-Equidad. La creación de tres nuevas organizaciones que se vincularon a la RMRNB y la participación de 76 organizaciones en la Agenda (cuando se esperaban 12) son ejemplos de la acción decidida del proyecto en el fortalecimiento de la sociedad civil. Por otra parte, con la Escuela Itinerante se abordaron ampliamente temas de formación en ciudadanía, DDHH e instrumentos de participación y exigencia de derechos, que fueron puestos en práctica en varias de las comunidades. De esta forma el proyecto potenció el liderazgo de los ciudadanos en los temas de interés territorial.

Con respecto al fortalecimiento institucional público, este se previó a través de la Oficina de la Mujer en Maríalabaja, que como se ha explicado en los anteriores apartados, no se logró suficientemente, toda vez que se contemplaron capacitaciones que no fue posible realizar y no se habían definido estrategias más robustas para su fortalecimiento. Sin embargo, las dificultades fueron sorteadas a través de mecanismos de divulgación de información como pendones, para posicionar temas centrales en la administración pública.

De otro lado, de manera indirecta se fortalecieron las capacidades administrativas de CDS, gracias al aprendizaje que les implicó responder a las normativas de la AACID y al riguroso sistema de seguimiento de AeA para la ejecución del proyecto. Sin embargo, en el Marco Lógico del proyecto no se evidencian acciones explícitas e intencionadas de fortalecer institucionalmente al socio local en su calidad de Organización de la Sociedad Civil, más allá de los beneficios y aprendizajes que se derivan de la ejecución misma del proyecto.

En lo que se refiere al respeto a la diversidad cultural, que incluso está en el título mismo del proyecto, vale resaltar que en las campañas de sensibilización y en general en los materiales de divulgación como videos, audios e impresos, se valoriza la identidad afrocolombiana, que constituye el 89,4 % de la población del territorio. Además, el respeto por sus manifestaciones culturales y formas de expresión se evidencian en la estética con que la que fue elaborada la agenda Pro-Equidad, que se convierte en una forma de reivindicar la identidad cultural del territorio, en el que además de la población mayoritariamente afrocolombiana, también tiene comunidades indígenas y población mestiza. Sus voces fueron también recogidas en este ejercicio territorial, pues explícitamente se buscó la participación de las diferentes organizaciones étnicas del territorio.

Aunque en la visita de campo de la evaluación el tema de diversidad cultural no fue resaltado significativamente por las comunidades, esto puede tener su explicación en que es algo que "naturalmente" fluyó en el proyecto, si se tiene en cuenta que las personas de CDS y de la RMRNB tienen también en su mayoría ascendencia afrocolombiana, hacen parte del territorio de tiempo atrás y conocen sus dinámicas culturales. Habría sido distinto si la ejecución del proyecto hubiese estado a cargo de personas foráneas (incluso del mismo AeA),

donde quizás para las comunidades si hubiese sido necesario que se explicitara la importancia del respeto a la diversidad cultural. En este caso el conocimiento de las cosmovisiones y prácticas culturales era una condición que ya se tenía en el equipo y, por lo tanto, el trabajo realizado fue respetuoso con los sistemas de valores y las tradiciones de la población afrocolombiana, indígena y mestiza del territorio.

Con respecto a la sostenibilidad ambiental, el proyecto no estableció resultados específicos encaminados a promover la sostenibilidad ambiental. Sin embargo, se contempló y ejecutó un plan de compensación por la huella de carbono generada con la publicación de las cartillas impresas. Fue así como se llevó a cabo una jornada de reforestación en una de las comunides (Paso del Medio) con participación de la institución educativa y 38 jóvenes. La actividad también incluyó un espacio de formación y concluyó con el compromiso de cuidar los árboles que fueron “adoptados” por los jóvenes.

Por otra parte, el tema ambiental está interiorizado en las comunidades con las que trabajó el proyecto y así se ve reflejado en los capítulos de Derecho a la Tierra y Economías Campesinas de la Agenda Pro-Equidad, donde se señala que las mujeres han sido quienes han cuidado de tiempo atrás la tierra con sus prácticas tradicionales fundamentadas en la agroecología y el cuidado de la biodiversidad. Estos temas han sido trabajados de tiempo atrás por CDS, como es el caso de los Patios Productivos y los encuentros de intercambio de saberes en prácticas agroecológicas y de conservación de semillas, que si bien no son actividades financiadas por la AACID, si complementan el trabajo de formación, sensibilización y protección del territorio desde el derecho a la tierra y la sostenibilidad ambiental.

7 Conclusiones

a. Eficacia

El proyecto logró más de lo esperado en su formulación, no sólo en términos de los indicadores planteados¹⁹, sino también con resultados positivos no previstos, como la creación de tres nuevas organizaciones de mujeres en el territorio, la ampliación de Agenda Pro-equidad a la zona de Canal del Dique y el convenio con la Universidad Nacional de Bogotá para la atención psicosocial.

La creación de estas nuevas organizaciones es uno de los resultados más significativos para las mujeres, quienes lo resaltan como un logro propio, derivado de su propio empuje e interés por ampliar el movimiento social de la RMRNB, y que se propició con la entrada del proyecto a territorios más alejados,

¹⁹ De 17 indicadores que tenía el proyecto con respecto a los 5 resultados esperados, 11 de ellos superaron los valores esperados, 5 consiguieron los valores y 1 no alcanzó lo esperado, aunque avanzó en esa dirección.

donde antes la Red no había tenido acción. Esto refleja el potencial de las organizaciones de mujeres en el municipio para ampliar su radio de acción y continuar con el trabajo para promover la equidad de género en el territorio.

Los resultados en los cuales se superaron los valores esperados están relacionados fundamentalmente con cobertura en las acciones directas con las comunidades, llegando a un mayor número de personas, por ejemplo, con la Escuela Itinerante, las campañas, las organizaciones participantes en la actualización de la Política Municipal de Género, de la Agenda Pro-equidad y en las Instituciones Educativas que se vincularon al proyecto. Esto refleja la capacidad de convocatoria de CDS en la región en el ámbito comunitario, dada su trayectoria de trabajo desde los años 90.

Estas acciones fortalecen el proceso de empoderamiento y participación política de las mujeres en la región y las posiciona como interlocutoras ante las autoridades municipales, ganando también visibilidad regional. Esta base social fuerte con la que se cuenta en las comunidades es fundamental para promover una cultura de paz y DDHH.

Dos de los aspectos en los que los resultados no fueron suficientemente contundentes, aunque se hicieron avances, están relacionados con la labor de incidencia, buscando cambios en otras instituciones (Alcaldía y colegios). En ambos casos tiene que ver con un trabajo nuevo para CDS, que implicaba enfocarse en el relacionamiento con las instituciones para incidir en transformaciones desde el accionar de estas y no sólo para presentar requerimientos de las comunidades en función de sus derechos. Estas falencias de CDS durante la ejecución del proyecto fueron manifestadas por AeA y se buscaron soluciones para fortalecer su trabajo a nivel institucional, pero finalmente no se logró superarlas. De allí que no se avanzara como se esperaba en el fortalecimiento de la Oficina de la Mujer ni en la implementación de los planes educativos derivados del diplomado con los docentes.

Un tercer punto en el que no se logró el alcance deseado fue en la participación de niños, niñas y adolescentes (NNA) como actores de pleno derecho y ciudadanía activa en espacios comunitarios y de incidencia política. Las acciones realizadas llegaron sólo a un nivel de sensibilización.

b. Pertinencia

El proyecto se enmarca en procesos de larga data en el territorio con el trabajo de CDS desde los años 90, quienes además han estado apoyando a la Red de Mujeres Rurales del Norte de Bolívar (RMRNB) desde su creación en 2001. Adicionalmente, el trabajo mancomunado de AeA y CDS inició en 2013 y se fortaleció en 2015 con el primer Plan de Intervención Trienal. Por lo tanto, se tenía un conocimiento amplio del contexto y sensibilidad ante las necesidades de la comunidad, pues una de las características del equipo de trabajo de CDS

es la estabilidad del equipo en términos laborales, por lo que varias personas claves del equipo lleven muchos años trabajando allí (algunas más de 20 años).

El trabajo en temas de género, ciudadanía y paz también han sido abordados por el equipo de trabajo de CDS desde su constitución, lo que les permite desarrollar estrategias adecuadas a la idiosincrasia de las personas de las comunidades y aprovechar los tejidos de confianza y las actividades que desarrollan con otros proyectos.

c. Sostenibilidad

Uno de los factores determinantes para la sostenibilidad de los resultados alcanzados en el trabajo directo con las comunidades, es el fortalecimiento de los procesos sociales y organizativos de las mujeres en Montes de María y el Canal del Dique, gracias a las acciones emprendidas con el proyecto. Los efectos de la formación a través de la Escuela Itinerante y el Diplomado, con los materiales producidos que quedan a disposición, permitirán continuar ejercicios de reflexión en las comunidades. Además, es razonable esperar que estos resultados se mantengan en el tiempo, puesto que recogen frutos de un trabajo realizado de tiempo atrás por CDS en el territorio.

Por otra parte, resultados de poca sostenibilidad son los alcanzados en la atención a las mujeres víctimas de violencia, toda vez que no se incidió en el fortalecimiento de la cadena de justicia del municipio. Las jornadas psicojurídicas que se realizaron fueron importantes en su momento, pero en sí mismas no llevan a transformaciones en las condiciones de atención de las instituciones garantes de los derechos de las mujeres. Este tipo de jornadas ocasionales, ligadas a recursos de proyectos externos, similares a las que realiza el municipio con apoyo de otras universidades y ONG, significan un alivio temporal ante la alta demanda de atención, pero no generan transformaciones de mediano plazo.

Por otra parte, aunque se trabajó en el ajuste a la ruta de atención a mujeres víctimas de violencia de género, fueron ejercicios de consulta con las comunidades, sin llegar a un trabajo conjunto con las instituciones responsables, para concertar una propuesta de ajuste que sea realista y clara para la ciudadanía y las instituciones responsables.

d. Eficiencia

La valoración de los resultados alcanzados, en función de los recursos invertidos es positiva, toda vez que se superaron las metas previstas en 11 de los 17 indicadores de los resultados esperados. La ejecución presupuestal estuvo acorde con los rubros aprobados y se ejecutaron el 100 % de los recursos de AACID.

Es importante señalar que esta eficiencia en lograr más cobertura en las comunidades con los mismos recursos, fue posible por los lazos de confianza y el conocimiento cercano de CDS sobre las comunidades, gracias al trabajo que desarrollan de tiempo atrás y a otros proyectos vigentes que tenían en ese momento. De lo contrario habría tomado mucho tiempo para un equipo nuevo entrar en esas comunidades.

Por otra parte, el soporte administrativo de AeA, así como su acompañamiento en seguimiento y evaluación, fueron determinantes para superar las debilidades de carácter administrativo de CDS. Sin embargo, esto implicó mayor dedicación de personal e inversión de recursos propios de AeA, de los que se habían contemplado inicialmente en la formulación del proyecto.

e. Aspectos referidos a la ejecución

El tiempo transcurrido entre la formulación inicial del proyecto, su aprobación y finalmente el inicio de las actividades en campo en septiembre de 2020, hizo que fuera necesario realizar ajustes para adecuarse a las nuevas realidades del municipio. En ese momento ya había sido creada la Oficina de la Mujer y se contaba con una Política Municipal de Género, pero además había pasado el período de formulación del Plan de Desarrollo. Por tanto, fue necesario modificar las acciones de incidencia en ese sentido.

Aunque se hicieron ajustes al marco lógico en el alcance de algunos indicadores, valores esperados y medios de verificación, aún así muchos de estos últimos eran difíciles de recabar. En la evaluación se evidenciaron falencias en adjuntar la totalidad de los medios de verificación que quedaron planteados en el Marco Lógico ajustado. Aunque las evidencias que se tienen y lo constatado en la visita de evaluación permiten verificar el logro de los resultados, si se señala una debilidad en la formulación del Marco Lógico, pues se plantearon un gran número de medios de verificación, muchas veces innecesarios o difíciles de recabar, cuando se tenían otros que podían dar cuenta, suficientemente, del logro de lo previsto.

De otro lado, una vez inició la ejecución del proyecto se hicieron evidentes las debilidades organizacionales y administrativas de CDS como entidad contraparte, ya que, aunque había trabajado de tiempo atrás con AeA, no se habían enfrentado al nivel de exigencia administrativa que implicaba la subvención de AACI. Esto fue más complejo por la necesidad de realizar trabajo virtual en las condiciones de pandemia del Covid 19. Estas falencias fue necesario superarlas con un mayor trabajo de AeA del que se contempló en la formulación

8 Lecciones aprendidas y recomendaciones

8.1 Lecciones aprendidas

Este apartado presenta una reflexión a partir de los axiomas que se plantean en la filosofía de AeA con respecto a sus intervenciones para implementar la Teoría del Cambio. Aunque esta organización de las acciones no estaba planteada en la formulación del proyecto, corresponde a una interpretación de la evaluadora que permite una mirada de conjunto con potencial utilidad para AeA, CDS y AACID.

De acuerdo con el documento de formulación, son tres los axiomas de AeA: "1) El verdadero cambio viene desde el interior de las personas, 2) El desarrollo de entornos favorables y acceso a oportunidades de vida digna es clave para producir transformaciones, 3) el cambio requiere del esfuerzo colectivo de todos los actores del territorio" (Documento de formulación del proyecto, pág. 17).

A partir de allí, se puede afirmar que las acciones centrales del proyecto se pueden agrupar en tres niveles: uno individual, donde están los ejercicios de formación y la atención psicosocial. Otro nivel que tiene que ver con el desarrollo de un entorno favorable para la equidad de género y una cultura de DDHH, y un tercer nivel que requiere acciones de incidencia y trabajo interinstitucional para lograr el esfuerzo colectivo de los actores del territorio en función de cambios duraderos. La siguiente tabla sintetiza esa clasificación.

Nivel individual	Entorno favorable	Esfuerzo colectivo actores territorio
Escuela Itinerante	Campañas	Ruta de atención a VVG
Diplomado	Planes educativos institucionales	Denuncias de delitos sexuales y violencia de género
Formación y atención psicosocial	Divulgación Política municipal de género (PMG)	Agenda Pro-equidad
	Contenidos de la Escuela Itinerante abiertos al público en la Web	Mesas de trabajo y de concertación
	Plataforma Tejiendo Saberes	Espacios de participación política (mujeres y jóvenes)
		Medidas municipales derivadas de la PMG

Como puede verse en la tabla, las estrategias del proyecto estuvieron alineadas con la Teoría del Cambio de AeA y los resultados permiten evidenciar una lógica de interconexión de las acciones, en la que los cambios que se potencian en las personas son un detonante para dar mayor fuerza a las estrategias que buscan generar entornos favorables para la equidad de género y el ejercicio de una ciudadanía consciente.

Esto pudo verse, por ejemplo, en la forma en que la Escuela Itinerante y el diplomado permitieron contar con una base social formada en las comunidades donde también se desarrollaban las campañas o se divulgaban los contenidos de la política municipal de género. De no haber contado con estas personas en las comunidades, el efecto de las campañas seguramente habría sido menor, pues la sensibilización se potenció al tener personas que “hacían eco” de los temas que se estaban tratando. Adicionalmente las y los empezaron a reconocer como referentes en materia de conocimientos sobre derechos de las mujeres y cambios culturales en pro de la equidad de género.

Por otra parte, las transformaciones sostenidas en el tiempo requieren del concurso de diferentes actores del territorio, por lo que no basta con generar acciones de sensibilización o crear condiciones para un entorno favorable a la equidad de género. De allí que en el proyecto se hayan desarrollado acciones de coordinación interinstitucional y de articulación entre actores sociales, como es el caso de la Agenda Pro-Equidad, las mesas de concertación y el trabajo con la Ruta de Atención a la VBG.

Todas estas acciones, inscritas en el tercer nivel de los axiomas de AeA, apuntan al fortalecimiento de las estructuras organizativas locales (institucionales y de la sociedad civil), con el fin de lograr que los cambios con respecto a equidad de género y el respeto a los DDHH puedan perdurar en el tiempo. Sin ellas, los logros en los otros dos niveles perderían fuerza al ser menos sostenibles.

A continuación se presentan tres bloques de reflexiones a manera de lecciones aprendidas, con la intención de que puedan ser útiles, no sólo en Montes de María, sino también en otros contextos. De allí que su formulación sea general, aunque esté basada en la experiencia del proyecto. Por lo tanto, no constituyen un juicio de valor sobre lo logrado en el proyecto, sino que analizan aprendizajes a partir de los resultados del mismo.

- ***La articulación de las acciones de formación en género y la atención psicosocial individual constituyen una base importante para la sostenibilidad de los resultados que logran con las campañas y, en general, con las acciones de información y divulgación acerca de los temas de género, ciudadanía y derechos humanos.***

Contar con una amplia base social formada en profundidad, permite reforzar en el entorno comunitario la información que llega más ampliamente a través de actividades de sensibilización. De esta forma, en la comunidad se van también

visibilizando personas que se convierten en referentes de consulta ante los temas tratados.

Por otra parte, esa combinación de acciones enfocadas en las personas y en crear entornos favorables, abre la posibilidad de potenciar la "grupalidad curadora" como la define Liliana Parra-Valencia (2019) al rescatar la dimensión psíquica grupal y su posibilidad de afrontar colectivamente las secuelas de la guerra. "Recoge aquellos procesos de las comunidades que les permiten, por su propia cuenta y con lo que tienen a su alcance, mantener vivos sus saberes y hacerles frente a los dolores de la guerra. Asumo que de esta forma las comunidades enfrentan la situación, mientras demandan del Estado su obligación de reparar y se concreta la estrategia psicosocial, a poco más de un año de finalizar el mandato de la Ley y en medio del declive de los Acuerdos de Paz"²⁰.

Un ejemplo de esto se puede ver en el trabajo de apoyo mutuo que vienen realizando las mujeres de la RMRNB desde 2019 con los "Círculos de Mujeres" y "Los jueves de mujeres", en los que tienen lugar acciones psicosociales que les han permitido hacer frente, no sólo a la VBG, sino también a las secuelas del conflicto armado en sus comunidades.

- ***El desarrollo de entornos favorables para las transformaciones hacia la equidad de género requiere facilitar el acceso a la información y la visibilidad de acciones que refuercen los pasos que se dan en esta dirección en las comunidades. No obstante, es importante considerar que la visibilidad externa no necesariamente repercute en la visibilidad al interior de las comunidades.***

Sin duda alguna, el posicionamiento ante las instituciones es fundamental para poder incidir en las reivindicaciones de las mujeres. De allí que sea necesario utilizar formatos y medios de divulgación acordes con ese público. Por lo tanto, disponer de información de fácil acceso a través de internet, por ejemplo, con la plataforma Tejiendo Saberes o la publicación en la página de CDS de diferentes notas, contribuye a crear ese ambiente institucional favorable a las temáticas de equidad de género.

Sin embargo, a nivel comunitario se hace necesario construir unas bases simbólicas sobre las cuales se puedan tejer formas de relacionamiento que reconozcan la valía de las mujeres y tiendan hacia su reconocimiento en el entorno social, político y productivo. Esto no necesariamente se logra por las mismas vías de la visibilidad más institucional, porque allí las redes sociales, la información en la Web y otras formas de divulgación no son necesariamente las más impactantes. Por el contrario, obras colectivas como pintar murales en las

²⁰ Parra-Valencia, L. (2019) *Grupalidad curadora*. Descolonialidad de saberes-prácticas campesinas y afroindígenas en Montes de María (Caribe colombiano). Tesis Doctoral en Ciencias Sociales y Humanas. Universidad Javeriana. Pág. 185. DOI <https://doi.org/10.11144/Javeriana.10554.45021>

comunidades pueden tener un efecto simbólico mucho más potente al interior de la comunidad²¹. En el proyecto se trabajó en ambas direcciones: la visibilidad institucional y las acciones simbólicas en las comunidades.

- **Conectar el desarrollo de entornos favorables con las acciones interinstitucionales para la transformación territorial, requiere estrategias de trabajo diferentes a un abordaje puramente comunitario.**

En la articulación de los tres “niveles” que se plantean en los axiomas de AeA se van desplegando diferentes estrategias conectadas entre sí, como se evidenció en el proyecto de Montes de María. Sin embargo, el nivel más amplio o territorial, requiere abordajes que trascienden las acciones directas con la población a manera de formación, atención o visibilización de sus derechos y se amplía hacia la articulación entre las organizaciones de base y el relacionamiento con las instituciones (públicas y de la sociedad civil).

En contextos de profundas huellas por el conflicto armado, como es el caso de Montes de María, la reconstrucción del tejido social también implica el reconocimiento de espacios interinstitucionales en los que sea posible llegar a acuerdos básicos para dar pasos hacia transformaciones más profundas en el territorio. Esto no significa que sea sencillo y se requieren experticias diferentes a las que implica el trabajo directo con la población. Así mismo, implica plantear resultados esperados que sean fruto de la concertación y no sólo desde los requerimientos de los proyectos o iniciativas de una sola entidad. Por lo tanto, se hace necesario tener en cuenta la temporalidad de otras iniciativas y las diversas dinámicas que convergen en el territorio.

8.2 Recomendaciones

	Recomendaciones	AeA	CDS	AACID
1	Si se busca incidir en acciones de transformación en el territorio en cuanto a la atención de VBG, es importante abordar elementos de incidencia y articulación interinstitucional para trabajar en torno a problemáticas estructurales que tienen relación con el fortalecimiento de la cadena de justicia en los municipios. Las jornadas psicojurídicas puntuales son insuficientes.	X	X	X
2	Finalizar el ajuste de la ruta de atención en VBG en Maríalabaja a partir de los insumos de las consultas comunitarias, pero incorporando criterios institucionales y	X	X	

²¹ Estas reflexiones son parte del análisis hecho por la consultora, pero no constituyen en sí mismas un juicio evaluativo, puesto que no se contempló en la evaluación una valoración comparativa de esos instrumentos y por tanto no es posible sustentarlo con hechos. Sin embargo, son apreciaciones y reflexiones que se dejan a consideración de AeA, CDA y AACID.

	Recomendaciones	AeA	CDS	AACID
	legales que lleven a una ruta realista y clara para la ciudadanía y las instituciones responsables, de tal forma que sea aplicable.			
3	En futuras fases de trabajo, profundizar estrategias de transformación territorial basadas en la concertación y articulación interinstitucional. Esto implica la definición de resultados que contemplen dicha fase de concertación en una primera etapa, sin atribuir de antemano resultados que dependan de otras instituciones. Estos pueden ser incorporados posteriormente, cuando se tenga claro de qué forma cooperarán entre sí diferentes instituciones, en función de objetivos comunes.	x	X	x
4	Explorar la posibilidad de abordar aspectos de autonomía económica de las mujeres como complemento fundamental de los logros en reconocimiento que se han tenido en el territorio de Montes de María, gracias al trabajo por la equidad de género. La articulación interinstitucional permitiría una complementariedad de acciones, teniendo en cuenta los requerimientos de los diferentes financiadores.	x		x
5	Desarrollar estrategias de formación y acompañamiento a las organizaciones sociales y ONG locales en su preparación para un relacionamiento con las autoridades e instituciones del territorio de cara a la buena gobernanza. Es importante para la ampliación democrática y la participación ciudadana de cara al Acuerdo de Paz. Se pueden realizar intercambios o pasantías en otras organizaciones del territorio con experiencia en ese sentido.	x	x	x
6	Evaluar en futuras alianzas con ONG y organizaciones locales, su interés y experticia para el trabajo interinstitucional, puesto que contar con una buena base social y experiencia comunitaria no es garantía de habilidades para el trabajo articulado con otros actores de la región.	x		
7	Profundizar el trabajo en nuevas masculinidades y equidad de género vinculando a más hombres, aprovechando la sensibilidad que se ha despertado sobre el tema en las comunidades.	x	x	
8	Formar a las mujeres en gobernanza y participación en la toma de decisiones, lo que implica involucrarse en conocer la realidad presupuestal del municipio y el funcionamiento institucional, de tal forma que las solicitudes que planteen a las autoridades sean realistas y no queden como lista de		x	

	Recomendaciones	AeA	CDS	AACID
	deseos imposibles de cumplir que profundizan aún más la desconfianza institucional y debilitan la gobernanza.			
9	Analizar en el equipo MEAL el procedimiento de revisión de los medios de verificación planteados en el Marco Lógico de los proyectos, de tal forma que tanto el equipo técnico central, como el de campo y los socios locales estén de acuerdo en que la información se puede recabar y se planteen sólo los medios de verificación pertinentes y suficientes para dar cuenta de los indicadores.	X		

9 Acciones para la difusión de la evaluación²²

Teniendo en cuenta que la evaluación se centró en los resultados y no en el diseño ni en el proceso, los actores a quienes se orienta la difusión de la evaluación son fundamentalmente los gestores, los socios locales (incluyendo la RMRMM y la Alcaldía) y el financiador.

La presentación de resultados de la evaluación por parte de la consultora se centrará en los aspectos nodales que se orientan a reflexiones de los actores con respecto a las potencialidades de fortalecer los resultados alcanzados y profundizar en aspectos con oportunidades de mejora. Se buscará con ello facilitar el uso de la evaluación para la toma de decisiones en la gestión de futuras intervenciones en el territorio, de cara al desarrollo de capacidades y la coordinación de acciones.

La definición de mecanismos de divulgación de los resultados, públicos y formatos de comunicación será responsabilidad posterior de AeA.

Anexos

- Términos de referencia.
- Propuesta metodológica y plan de trabajo.
- Pauta para entrevistas.
- Transcripción de entrevistas realizadas en campo.

²² En el ajuste a la propuesta de la evaluación se especificó que este punto se trataría de forma general, dado el recorte presupuestal que llevó a acotar la evaluación.

Referencias

- Parra-Valencia, L. (2019). *Grupalidad curadora*. Descolonialidad de saberes-prácticas campesinas y afroindígenas en Montes de María (Caribe colombiano). Tesis Doctoral en Ciencias Sociales y Humanas. Universidad Javeriana. Pág. 185. DOI <https://doi.org/10.11144/Javeriana.10554.45021>
- Universidad de Cartagena, Planeta Paz MIC, CDS, IIECaribe. (2018). En camino largo no hay ventaja. Prácticas populares para la construcción de la paz en Montes de María <https://bibliotecaplanetapaz.org/handle/bpp/64>
- Rodríguez y Caminotti. (2020). La gobernanza de las políticas de género en gobiernos de izquierda: punto y contrapunto entre Montevideo (Uruguay) y Rosario (Argentina). *Colombia Internacional* (101): 161-185. <https://doi.org/10.7440/colombiaint101.2020.06>