

## 5 Conclusiones

Los TdR elaborados por Asdi son muy concretos respecto a las cuestiones a las que la evaluación debe responder, y las presenta agrupadas en torno a los cinco criterios convencionales del CAD. La propuesta elaborada por Cowi y Channel Research, así como el Informe de Inicio (*Inception Report*), desarrollan más estas cuestiones evaluativas y establecen las fuentes de información que deben ser usadas para responderlas, así como los retos metodológicos y limitaciones si las hubiere. (Ver en Anexos los TdR y el Informe de Inicio). Dada la brevedad del documento final solicitada en los TdR, y al ser muy numerosas las preguntas, hemos decidido agrupar nuestras conclusiones en torno a dichos criterios y cuestiones, siendo en las formulaciones muy directos. Elementos para entender nuestras conclusiones se encuentran en otras partes del Informe y sus Anexos.

### 5.1 Pertinencia

La evaluación considera que en un contexto como el que vive Colombia, **la intervención de REDES es elevadamente pertinente**, y es coherente con las necesidades y prioridades de los grupos a los que se dirige. Por otra parte, dentro del enfoque de derechos que el programa defiende, la actuación de REDES es consistente con los derechos de los colectivos meta de la intervención. REDES continúa teniendo un gran potencial de desarrollo y supone un fuerte apoyo político a las iniciativas de paz y desarrollo.

El **proceso participativo** que dio lugar a la formulación de REDES para el periodo 2007-2009 fue apropiado e involucró a los colectivos meta y a los diversos participantes de modo suficiente. En la definición de estrategias y la gestión posterior, la participación de estos grupos ha sido menor.

La **lógica global de la intervención es bastante clara** pero la **formulación** de los productos y actividades que deben irse realizando y alcanzando para conseguir los OE y el OG es **inadecuada**. El encadenamiento de unos con otros no es del todo sólido y la Matriz de Planificación del Programa (el marco lógico) presenta muchas carencias e inconsistencias de planteamiento que no son sólo de tipo formal sino que dificultan el adecuado seguimiento y gestión del programa.

**La calidad de la formulación es media** y no está orientada a resultados y objetivos. La propia formulación de los OE y OG es demasiado amplia e incluye demasiadas componentes. Existe una cierta dispersión de actividades que responden a varias de las líneas estratégicas, lo que dificulta su coherencia. Una de las carencias más destacables y sorprendentes en un programa de este tipo es la ausencia de reflexiones profundas sobre factores externos o hipótesis que puedan afectar el logro de los objetivos o la mera realización de actividades. Formulaciones de riesgos como *“que no se den las condiciones para que se adelanten procesos de paz en el país”* (Resultado 3.3) se convierten de hecho en “hipótesis letales”.

La formulación de los resultados y de algunos indicadores como situaciones finales a 2010, dificulta el monitoreo ya que **no establece criterios de medición intermedia**. Por último, algunos indicadores de impacto son inadecuados, máxime cuando no se hace referencia a factores externos, tal como están planteados. Por ejemplo el incorporar como indicadores de impacto la *“disminución de hechos violentos en los territorios REDES”* o la *“disminución del número de violaciones de DDHH y DIH en los territorios REDES”* son de una exigencia tan fuera del alcance del programa, que no son de mucha utilidad.

El **número de actividades**, pese al esfuerzo de simplificación del proceso de planeación, sigue siendo **muy elevado** y sin una agrupación temática correcta. Están bien orientadas pero, en algunos casos, sin una relación medios-fines directa para la consecución de resultados y objetivos. Existen algunos solapamientos entre los ejes 2, 3 y 4 del programa.

Los cambios en el contexto y las nuevas dinámicas del conflicto no afectan al OG, aunque esté formulado de modo muy amplio, pero si deberían haber afectado a algunos OE y, desde luego, a resultados y actividades. Con todo, **el programa ha tenido bastante capacidad de adaptación** y ha introducido modificaciones en los diversos territorios.

El apoyo a **REDES es consistente con la Política de Paz y Seguridad de Asdi** y con los enfoques de desarrollo de la cooperación sueca. Ahora bien, querer que el programa incorpore todos los lineamientos en materia de desarrollo, más los de paz y seguridad, vuelve a ampliar el espectro de actividades del programa.

La **pertinencia** de REDES analizada en términos de relación con las políticas públicas y las instituciones colombianas (coherencia y otros aspectos de la Declaración de París) es buena en el nivel territorial, pero **dista de ser óptima en el nacional**. Ello plantea problemas que serán analizados en el punto referido a la sostenibilidad.

Si bien la estrategia REDES pone énfasis en la necesidad de integrar un enfoque de sensibilidad al conflicto, **en la práctica no se conducen análisis de contexto e interacción del programa con éste de manera sistemática**, o si lo hay, no son sistematizadas.

Existen divergencias entre el **discurso** de REDES sobre el tema de género (que se refiere a ambos sexos, sus roles, responsabilidades, derechos y relaciones), su conceptualización en una **estrategia** que lo vincula a la construcción de paz (donde ya se rebaja el concepto de género y se concentra más sobre el fortalecimiento de las mujeres), y la implementación en la **práctica** (casi exclusivamente orientada hacia las mujeres, y no tanto sobre las relaciones de género).

La ausencia o debilidad del análisis sobre las **relaciones de género** en el contexto del conflicto y las oportunidades y potencialidades diferenciadas entre mujeres y hombres en la construcción de la paz representan una limitación en los alcances del programa REDES (eje 4 sobre exclusión y vulnerabilidad). Falta de vínculo entre los enfoques de género y sensibilidad al conflicto.

## 5.2 Eficacia

El programa **ha influido de modo muy positivo sobre las organizaciones de la sociedad civil y PRDP** con los que trabaja, suministrando espacios de diálogo, interlocución y acompañando y apoyando su actuación. Ha conseguido incidir en algunas políticas públicas como los Programas Departamentales o Municipales de Desarrollo de un modo real, siendo menores los logros en otros aspectos.

Algunos de los objetivos, como se ha dicho, estaban formulados de modo muy genérico y en algunos casos de manera ambiciosa. Ello dificulta su valoración.

Algunos **cambios en el contexto del conflicto han afectado de modo importante el logro de los objetivos**. Entre ellos hay que citar aspectos de seguridad para el acceso (Nariño, Meta, Huila); endurecimiento de posiciones del Gobierno (Víctimas, DDHH y DIH, etc.). No haber incluido análisis más detallados sobre posibles cambios como hipótesis y riesgos en la planificación ha sido una debilidad.

La **descentralización de funciones a los territorios ha mejorado la capacidad de REDES para influir sobre los mismos**. Desde el punto de vista de la eficacia, la relación entre el nivel nacional y el regional ha planteado algunos problemas en los cauces de comunicación y decisión que han afectado más, como veremos, (...) la eficiencia.

La **percepción por parte de los beneficiarios** (tanto beneficiarios directos como entidades mediadoras de la sociedad civil y PRDP u otros) sobre los cambios que ha conseguido o ha favorecido REDES es **bastante optimista**. Las críticas o comentarios más cuestionadores tiene que ver con eficiencia más que con eficacia.

La **relación entre las diversas agencias del Sistema de NU ha evolucionado de un modo positivo** en el último periodo, reduciéndose el solapamiento y aumentando la claridad entre las respectivas funciones y las posibles sinergias. Con aquellas agencias con las que se ha suscrito convenio o que trabajan en marcos como el IASC, la mejora ha sido evidente. Subsisten, sin embargo, faltas de claridad e insuficiente trabajo común en el propio seno del PNUD. Eso es a nuestro juicio un punto crucial.

La **capacidad de adaptación a ciertas contingencias** es un punto positivo de REDES

La **influencia real de REDES sobre aspectos del conflicto** (estructuras, contextos, actores y temas) es **limitada**. El balance entre desarrollo, reconciliación y paz en el proceso regional del programa, es insuficiente, tanto por las limitaciones de enfoque a que nos hemos referido, como por los problemas en el marco lógico, y las limitaciones en sistematización y construcción de conocimiento desde las experiencias del programa.

### 5.3 Eficiencia

Habiendo sido muy conveniente y positiva la descentralización y el refuerzo del componente territorial de REDES, ello ha planteado algunas cuestiones que afectan a la eficiencia del programa. La actual **estructura centraliza demasiadas funciones** en la coordinación del programa lo que establece un cuello de botella que, en ocasiones, ralentiza la toma de decisiones o paraliza los procesos de gestión.

La **eficiencia en la gestión económica es baja** y se ha convertido en algo que afecta a la relación con los socios, debido a los retrasos en los pagos y en ese tipo de trámites. Las medidas tomadas en este tema no han dado los resultados deseados y el problema subsiste.

Debido a algunos cambios en el **personal** y a su rotación, **la claridad de funciones** y la formación general y específica para el puesto de trabajo puede considerarse mediana. La descentralización plantea retos que no han sido convenientemente resueltos todavía.

El mecanismo de gestión elegido en los diversos territorios es distinto y en algunos casos recae en un elevado porcentaje sobre el socio implementador (Huila y Montes de María, y en menor medida Meta y Oriente Antioqueño). Ello ha dado lugar a **duplicidades** y a que no esté claro el valor añadido que cada eslabón del proceso aporta a la cadena. La relación con las entidades implementadoras se ha revisto resentida por estos y otros temas especialmente en el caso de CORDEPAZ en Meta o HUIPAZ en el Huila.

La **falta de sistematización** de información y de indicadores de cambio (y como para los otros temas, la falta de implementación del sistema de monitoreo y seguimiento) es un limitante. Las

experiencias están poco capitalizadas (lo que ayudaría para determinar los factores de replicabilidad).

## 5.4 Impacto

Pese a las dificultades para la atribución de impactos a las que hemos hecho referencia en diversos apartados, REDES ha tenido impactos bastante claros:

- Estimulador de iniciativas locales
- Recuperar legitimidad a las iniciativas y actores de paz local y regional
- Favorecer la creación de redes interinstitucionales en el territorio
- Promover la creación de espacios de encuentro con cierta “seguridad”
- Fomentar el acceso de muchos de los socios de REDES a otros programas y proyectos complementarios.
- Incidencia limitada en políticas públicas nacionales y más elevada en las locales y regionales

Un posible efecto negativo es la creación de expectativas que no puedan ser abordadas.

REDES ha contribuido a popularizar y **visibilizar la importancia de la construcción de la paz** en medio del conflicto y a difundir este concepto en la comunidad de cooperación internacional y en las OSC colombianas. En el territorio ha posibilitado algunos espacios de interrelación que son embriones de construcción de paz.

En otros casos REDES ha contribuido a que las entidades con las que colabora obtengan buenos resultados en la obtención y financiación de proyectos gracias al apoyo de REDES. Ejemplos como los del III Laboratorio de Paz en Meta o los proyectos de zonas de riego en Nariño serían impactos positivos en ese sentido. Esto nos hablaría **de poder catalizador y de establecer sinergias** que son aspectos muy positivos.

La **transversalización (mainstreaming)** del enfoque de género en el ciclo del programa REDES tiene ciertas limitaciones. En general, las herramientas de género están exclusivamente utilizadas por los expertos en el tema.

Los **impactos del programa en los niveles regionales pueden considerarse significativos** tanto en la incidencia en políticas públicas como en creación de alianzas y fortalecimiento. En el plano nacional los impactos son más limitados.

El **impacto de REDES sobre el sistema de NU puede considerarse medio**. Influyó para que el UNDAF incluyera más adecuadamente los temas relacionados con el conflicto y la construcción de la paz y en la concepción de algunas agencias, pero no ha logrado transversalizar esto, ni tan siquiera en el seno del PNUD, donde las sinergias con las otras dos áreas son insuficientes.

## 5.5 Sostenibilidad

Tanto los PRDP como otras **Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)** con las que ha trabajado REDES y algunas instancias públicas cuentan hoy con **capacidades** para poder continuar muchos de los programas en el nivel territorial.

La capacidad de los socios de REDES para hacer sostenibles sus acciones es muy variada. En algunos casos (CORDEPAZ, HUIPAZ, PRODEPAZ,...) es más sostenible, mientras que en otros no lo es.

Un elemento preocupante a resolver es el de la **relación conveniente y deseable con las instituciones públicas estatales y, especialmente, con Acción Social**. REDES se ha ido alejando de Acción Social y ello ha llevado a que ya no cuente con apoyo financiero del gobierno, y que sea perceptible un cierto desencuentro. Aún siendo comprensible en ocasiones ante el tema de la diferenciación política de las iniciativas de paz, que es complejo, y el papel de REDES en ese escenario, el tema debe ser abordado.

Aunque se lleva hablando en REDES de **estrategias de salida** en Meta y Montes de María, la realidad muestra que se ha avanzado poco en este aspecto. Los criterios para iniciar estos procesos están formal y teóricamente claros, pero no se ha concretado cual sería el proceso a seguir y la lógica global del mismo.

## 5.6 Retos

**Avanzar en la gobernabilidad y el desarrollo de la democracia local** más allá de los ejercicios meramente formales (aprobación de Planes de Desarrollo, Agendas,...) sin ser cooptados por las lógicas clientelares, pero tampoco marginalizándose.

Mantener **espacios de independencia** en el territorio sin caer en las lógicas de la violencia o la militarización. Establecer posiciones claras respecto a cuestiones como la recuperación social del territorio de carácter militar, proponiendo alternativas de carácter cívico que eviten la instrumentalización de las iniciativas, apoyando actores locales en el enriquecimiento de las agendas locales de paz con temas relacionados con el desarrollo humano, la sostenibilidad ambiental, la diversidad cultural, etc. Aquí podría haber una línea de diferenciación política general del Programa respecto de las políticas nacionales de negación del conflicto, eludiendo la discusión polarizada e ideologizada sobre acuerdo humanitario y paz, etc.

Incrementar el trabajo conjunto y la **sinergia con otras iniciativas** y procesos en el territorio

Mejorar la **articulación entre el trabajo territorial y el nacional, y entre lo rural y lo urbano, incrementando la capacidad de incidencia en las políticas públicas y las instituciones estatales**. No abandonar las posibles ventanas de oportunidad de incidencia que se abren con los procesos electorales nacionales y los previsibles cambios debidos a la nueva Presidencia estadounidense, en términos de diálogo y negociación.

Avanzar en posiciones que **adapten el discurso y la lógica de REDES a nuevos desafíos** que aparecen claros. Nos referimos a temas como la tierra, el acceso a la misma por los campesinos pobres, la satisfacción de derechos de las víctimas, o la reconciliación.

**Definir mejor el “modelo” de región y el concepto de intervención regional**. En este sentido un aspecto relevante son las formas polarizadas del desarrollo desigual regional, que

empiezan a mostrarse en regiones como el Oriente antioqueño, Meta y Montes de María, según las cuales se acrecientan las desigualdades sociales y económicas entre zonas y sectores sociales de la región, y se mantienen o empeoran en las zonas deprimidas los indicadores de pobreza, violencia y crisis humanitaria, asociados en algunos casos a nuevos ciclos de cultivos de uso ilícito.

Mejorar los planteamientos del programa en los temas **cultural y ambiental** en los proyectos productivos, y en las consideraciones sobre la pertinencia de modelos y líneas de producción según la oferta y las fragilidades ambientales regionales y subregionales.

## 6 Lecciones aprendidas

Las **tareas de acompañamiento** a procesos sociales y de componente institucional en el territorio, promoviendo la creación de alianzas interinstitucionales son muy importantes para recuperar el diálogo y construir institucionalidad pública territorial.

La **presencia directa de REDES en los territorios ha mostrado ser de una gran utilidad** para garantizar un acompañamiento de proximidad a las iniciativas de desarrollo y paz, y ha tenido un efecto catalizador en el fomento de la interlocución y el diálogo interinstitucional. Además ha demostrado que puede atraer a otros cooperantes a sumar sus esfuerzos a estas tareas.

La **identidad de REDES, como programa de Naciones Unidas, es esencial para generar un clima de confianza** en los espacios y redes para la "recuperación de la palabra": permite que se expresen las situaciones de violencia y violaciones de derechos que sufren o han sufrido las personas participantes.

En contextos de conflicto el **acompañamiento político** a las organizaciones que trabajan por la paz deviene fundamental. Es ese apoyo que da la presencia de Naciones Unidas el que las organizaciones demandan y esperan.

Estrategias como la creación de **mesas humanitarias que, de facto, son verdaderas coordinadoras de organizaciones sociales de muy diverso tipo, se ha mostrado acertada** y ha permitido la especialización dentro de ellas de mesas sectoriales, temáticas que le dan un gran dinamismo. Han permitido abordar de modo indirecto temáticas de paz y derechos humanos que, de otro modo, no hubieran sido posibles.

La presencia de PNUD/REDES contribuye a la **visibilización de los colectivos excluidos** y vulnerables y a la lucha por el ejercicio de sus derechos. Eso es especialmente relevante en el caso de las víctimas.

La **articulación regional/nacional es necesaria** para conseguir mayor incidencia en la formulación de políticas públicas y, en general, para mejorar el impacto de las acciones.

El apoyo a **proyectos de carácter productivo o de generación de ingresos es una estrategia adecuada para poder acceder a ciertas comunidades** y permite la entrada en áreas muy castigadas por el conflicto en las que de otro modo sería complejo iniciar procesos de transformación social. Pueden aportar valor agregado en términos de reconciliación y reintegración comunitaria. Pero debe trabajarse por su sostenibilidad, y en la revisión de su rol en la construcción de modelos diversificados de desarrollo regional.

El gran desafío de REDES es acompañar el **fortalecimiento de las organizaciones de mujeres y de su capacidad de incidir con un proceso de consolidación**, reflejado en acciones concretas. El fortalecimiento de la capacidad de presentar propuestas es esencial para la construcción de la paz.

Los procesos de conformación de las mesas demostraron la necesidad de tomar en cuenta las necesidades y **demandas diferenciadas de las mujeres indígenas, afrodescendientes, campesinas, de las zonas urbanas y rurales** y de los diferentes sectores y ubicarlas en perspectiva de agendas intersectoriales de agendas que articulen lo urbano y lo rural en claves de paz.

## 7 Recomendaciones

Agrupamos las recomendaciones en función de los destinatarios de las mismas y de su ámbito. Somos conscientes de que en muchas de las cuestiones el equipo de PNUD/REDES ya está trabajando y de que existen procesos de mejora en curso. Esperamos que las recomendaciones y el hecho de que sean hechas por personas ajenas al programa, contribuya a esos procesos.

### 7.1 Recomendaciones para el equipo directivo de PNUD/REDES

*Desarrollar y adaptar la estrategia de REDES en los siguientes sentidos:*

**Impulsar la transversalización “mainstream” del componente de paz y reconciliación del programa** y de los aspectos de la sensibilidad al conflicto. Fortalecer los componentes de acción por la paz y reconciliación del programa, centrados hasta ahora en el trabajo sobre derechos de las víctimas y los aspectos de comunicación. Se propone incluir aspectos de transformación, educación, negociación y resolución. REDES debe tratar de operativizar su influencia política en temas de acción por la paz.

Ello puede plasmarse entre otras medidas en:

**Generar herramientas y metodologías propias** PNUD/REDES para el análisis de contexto/conflicto, con base en las buenas prácticas existentes y la experiencia de REDES, adaptadas a la necesidad del programa y replicables por otros programas del PNUD y/u otras agencias del SNU y de la cooperación internacional (transversalización).

**Poner más énfasis en el actual eje 3 del programa** (reconciliación y cultura de paz) fortaleciendo actuaciones específicas. Para ello no sería absolutamente necesario reformular el marco lógico, pero sí sería conveniente, manteniendo el OG, elaborar una mejor teoría del cambio y un mejor encadenamiento lógico de los diversos componentes del programa. Dar mayor coherencia al trabajo con víctimas del eje 3 y con grupos vulnerables del eje 4.

Las metodologías de trabajo deberían tomar en cuenta la **perspectiva de género** y los impactos diferenciados del conflicto y las oportunidades de participación en la construcción de paz para mujeres y hombres.

**Fortalecer** también las herramientas existentes como el **Banco de Buenas Prácticas y la Unidad de Análisis** para superar el conflicto.

**Realizar análisis de capacidades locales para la paz** en todos los territorios que mejoren la identificación de actores sociales estratégicos de paz, susceptibles de convertirse en socios de REDES.

Poner más énfasis en las **acciones de promoción de la cultura de paz, la formación para la mediación y el diálogo...** Insistir más en las iniciativas pedagógicas para promover la cultura de paz (potencial muy alto con jóvenes, pero no sólo): necesidad de difundir aspectos de cultura de paz a todos los actores.

**odificar el enfoque territorial del programa.**

**Revisar los conceptos de región y de desarrollo regional, incluyendo elementos de la biodiversidad natural y cultural, y las articulaciones urbano-rurales regionales.**

Renovar y enriquecer las agendas de desarrollo y paz con elementos y temas de la visión de región propuesta en estas recomendaciones.

Asumir la **construcción de cultura de paz desde la transformación de conflictos sociales y ambientales** regionales, y la permanente sistematización y construcción de conocimiento de paz asociado.

Impulsar los esfuerzos por fortalecer la **institucionalidad civil** en el territorio profundizando en la clara distinción con cualquier tipo de componente militar.

Avanzar en el desarrollo de **una estrategia más unificada en el trabajo de REDES en los diversos territorios.** La adaptación al entorno es positiva pero deben reforzarse aquellos elementos que fortalezcan la identidad del programa.

Avanzar más en aspectos **de vinculación ayuda, rehabilitación, desarrollo** (la conocida como VARD en ciertos foros) y, por tanto, en aspectos de medio largo plazo no tan tempranos. PNUD/REDES como agencia líder en materia de desarrollo debe avanzar propuestas y acciones que transiten del concepto de recuperación temprana hacia actuaciones sostenibles de construcción de paz y desarrollo.

Avanzar en el diseño de **estrategias de salida** que permitan una transición armónica y no traumática en los territorios en los que algunas de las actuaciones del programa deban retirarse o reducirse. Eso afecta a Montes de María, Oriente antioqueño y Meta.

Desde la experiencia de Nariño se empieza a proyectar un reto específico, pero también una demanda y quizá una lección para el conjunto del Programa, relacionada con la cooperación binacional hacia la paz, a través de la incidencia y apoyo a actores binacionales como los pueblos indígenas Pasto y Awá, o con algunas comunidades afroamericanas del Pacífico, cuyos territorios y tejidos sociales y culturales transfronterizos podrían ofrecer oportunidades, recursos o posibilidades para asumir reacciones tempranas ante crisis humanitarias de violencia, desplazamiento forzado, etc.; situación similar a la que presenta el pueblo Yuko-Yukpa en la serranía del Perijá, dentro del inminente trabajo en el Cesar, por ejemplo. Es evidente la complejidad del tema en el contexto de las actuales dificultades de relaciones con ambos países, pero también es interesante dentro de las **posibilidades de construir sinergias entre**

**programas territoriales a lado y lado de la frontera, por parte del sistema de Naciones Unidas** como tal, y dentro del espíritu de instrumentos como el Convenio 169 de la OIT.

Profundizar en los **criterios para la selección de nuevas zonas de actuación**. Junto con las anteriores consideraciones, analizar detenidamente el tema de un solo PDP a lo largo de la frontera de Nariño, pues abarcaría territorios diferenciados socio-culturalmente (andén pacífico, piedemonte andino del pacífico, macizo, piedemonte amazónico de la cordillera oriental), cuya articulación socio-económica entre sí no existe, y más bien cuentan con articulaciones regionales que habría que precisar (transfronterizas, o con centros urbanos de Ecuador (Esmeraldas) y Colombia (Tumaco), Pasto-Ipiales-Tulcán –Ecuador-, y Mocoa, respectivamente).

**ejorar la transversalización del enfoque de género en el conjunto de ejes de REDES.**

Generar y/o profundizar el análisis en términos de **relaciones de género** y las oportunidades diferenciadas relacionadas con la construcción de la paz, por región y a nivel nacional, el cual debería incluir el balance de la composición de género en poblaciones de territorios o poblados, como efecto del desplazamiento, las desapariciones o las muertes causadas por la violencia, etc. Y los cambios de roles de género en los sistemas de reproducción familiar y de economías, locales, etc...).

Tomar más en cuenta la **cultura y su impacto sobre la determinación de las identidades en términos de género** (por ejemplo se mencionó en Nariño que fueron mayores las resistencias de la población indígena en cuanto a la escuela de formación.)

Generar **indicadores cualitativos** sensibles al género para hacer un seguimiento a los procesos sociales, la evolución de las relaciones de poder, la participación en los espacios de decisión, etc.

Fortalecer el sistema de **monitoreo** utilizando y sistematizando informaciones actualizadas con regularidad / Capacitar a los aliados para participar en el sistema de monitoreo y seguimiento del enfoque de género.

Producir guías de **líneas directivas (guidelines) sobre género** y difundirlas a todo el equipo REDES, con sesiones de capacitación. Reforzar el mecanismo de chequeo de los documentos estratégicos de REDES para que integren un enfoque apropiado de género (y no sólo una mención al tema).

## **7.2 Recomendaciones de carácter organizativo para REDES**

Proceder a la **adaptación de la estructura orgánica del programa a la nueva realidad más descentralizada de REDES**. Avanzar en la descentralización administrativa y de gestión del programa mediante la delegación de tareas a los responsables de área y territoriales.

Reformular algunos componentes del marco lógico del programa estableciendo una lógica más clara y reforzando los aspectos de indicadores, etc. **Implantar un sistema de monitoreo** que permita una dirección más cercana a las modificaciones que se vayan produciendo pudiendo corregir las desviaciones y tomado decisiones con prontitud.

Reforzar tanto a nivel nacional como en los territorios el análisis de hipótesis, amenazas y factores externos que pueden afectar los logros del programa. Hacer jugar un papel más relevante y fortalecer en este sentido a la Unidad de Análisis.

Robustecer las áreas de gestión económica y administrativa de modo que puedan **acelerar los procesos de gestión**.

Poner en marcha la estrategia de comunicación velando por una imagen del programa que refuerce la **identidad institucional** de REDES.

### 7.3 Recomendaciones a REDES en relación con otros actores

Mejorar la **articulación entre los componentes territorial y nacional** del programa aumentando la incidencia sobre las instituciones públicas estatales. Buscar como Programa, apoyar actores sociales e institucionales (entidades municipales y departamentales) en la construcción de articulaciones locales, regionales y nacionales de procesos de desarrollo y paz, de acuerdo con la evaluación progresiva de avances de los PDP y, en general, de los componentes territoriales del programa, en función de ir reconstituyendo espacios de paz nacionales, y perfilando diferenciaciones políticas generales del proceso de relaciones entre desarrollo y paz.

Recuperar la **presencia e incidencia en la Redprodepaz** mejorando el acompañamiento político y ayudando a su consolidación como interlocutor de las políticas públicas de desarrollo y paz.

De igual modo, impulsar la **relación política con los socios relevantes**, especialmente aquellos implementadores del programa, como algunos PDP, no solo en su rol de actores territoriales sino impulsando su mayor presencia nacional.

Buscar más **sinergias con las otras dos áreas del PNUD** en los ejes estratégicos de REDES que las complementan: gobernabilidad democrática y desarrollo y ODM. Clarificar la vinculación con la iniciativa ART.

Trabajar por la **mayor transversalización de los temas de paz en el conjunto de agencias del SNU**. Seguir impulsando el posicionamiento de REDES como referente del PNUD y del conjunto del sistema en los temas de construcción de la paz.

Impulsar la **relación con BCPR** tendente a un mayor aprovechamiento de la experiencia de otros países y situaciones y al aprendizaje mutuo.

Mejorar la **dirección estratégica de REDES mediante la incorporación y el establecimiento de sinergias con sus donantes**. Impulsar su papel como socios estratégicos que pueden colaborar en acciones de incidencia y aumentar el peso político del programa. Estudiar con los diversos donantes de REDES medidas que mejoren la eficiencia en la gestión. Dedicar los esfuerzos necesarios a las medidas de mejora en la gestión.

Recuperar la **relación con instancias del gobierno** de la nación, especialmente con Acción Social, buscando complementariedades y posibilidades de incidencia, manteniendo, al mismo tiempo la necesaria autonomía para ciertas acciones. Conscientes de las dificultades que ello pueda plantear por el uso de medios militares por parte del gobierno en la llamada recuperación

social del territorio, y de los límites que esta relación pueda tener, el equipo de evaluación **recomienda la utilización de estándares internacionales como los criterios contenidos en las Directrices de Oslo** sobre el uso de medios militares y de defensa civil para la acción humanitaria, como referencia básica que garantice la distinción entre unas y otras acciones.

Fortalecer la iniciativa del **Punto de Encuentro** impulsando su papel como entidad promotora de diálogos, articulaciones.

**Continuar impulsando el trabajo en el G-24 y el Proceso Londres, Cartagena, Bogotá**, tratando de poner mayor énfasis en los aspectos de diálogo político retomando cuestiones como el Plan Nacional de DDHH y DIH,... y tratando de impulsar otras políticas públicas de cultura de paz.

Definir una **estrategia clara de relación con actores económicos relevantes tanto públicos como privados** en los territorios y a nivel nacional, muchos presentes en los PDP (ISA, ISAGEN, ECOPETROL,...) que aproveche su potencial contribución a iniciativas de paz y desarrollo.

#### **7.4 Recomendaciones a Asdi**

Mantener la participación en REDES incrementando su **involucramiento en las decisiones de carácter estratégico** del programa y apoyando en la interlocución con las instancias gubernamentales y departamentales.

Incrementar las **posibles sinergias** entre Asdi y la Embajada Sueca con el PNUD, estableciendo cauces habituales de intercambio de información, acciones comunes, visitas,... que puedan contribuir a acrecentar en la práctica y también a visualizar el trabajo común en REDES.

Respetando la autonomía de gestión de PNUD/REDES, tomar un **papel más activo en el seguimiento del programa**, en la propuesta de modos más eficaces de gestión, en el *feed back* tras los informes de progreso periódicos, etc. Eso supone recuperar un papel de socio estratégico, presente desde el inicio de REDES. Ello podría concretarse en la fijación de contactos periódicos o, de acuerdo con el resto de financiadores, en algún tipo de estructura estable.

El equipo evaluador **recomienda mantener el apoyo de los donantes, especialmente Asdi, al programa REDES en la convicción de que es una apuesta política por la paz y el desarrollo en Colombia** y que mediante el acompañamiento que PNUD/REDES proporciona y su sostenimiento en el tiempo, puede avanzarse en la construcción de paz en el país. La puesta en marcha de algunas de las conclusiones y recomendaciones de esta evaluación pueden contribuir a un cierto redireccionamiento estratégico del programa que mejore sus impactos.

## 8 Bibliografía

### Documentación general

DE ROUX, F. (199). El Magdalena Medio en el centro del conflicto y de la esperanza. *Controversia* , 174, 13-37.

DE ROUX, F. (2002). REDPRODEPAZ. Obtenido de Nosotros, los programas regionales de Desarrollo y paz: [http://www.redprodepaz.org/vision\\_trabajo\\_regional.htm](http://www.redprodepaz.org/vision_trabajo_regional.htm).

Departamento Nacional de Planeación DNP. (2006). *Cifras de violencia. Magdalena Medio 2002 – 2006*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

Departamento Nacional de Planeación DNP. (2008). *Evaluación de Impacto de los programas Paz y Desarrollo y Laboratorios de Paz: Línea de Base e Impactos Preliminares*. Hacia la consolidación de una propuesta para evaluar el impacto de los Programas Regionales de Desarrollo y Paz.

Departamento Nacional de Planeación DNP. (2009). Documento Conpes 3566 relativo a la segunda fase del Programa Paz y Desarrollo.

GARCÍA, A. &. (2002). *Programas Regionales de Desarrollo y Paz: Casos de capital social y desarrollo institucional*. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz y PNUD.

IFS - Econometria - SEI . (2007). *Evaluación de resultados e impactos tempranos del Programa de paz y Desarrollo y Laboratorios de paz: Informe Final*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación - DNP- Acción Social.

International Crisis Group (2007). Colombia's New Armed Groups. Latin America Report n°20.

KATZ, M. (1999). El proceso metodológico del PDPMM . *Controversia* , CINEP (174), 75-87.

KATZ, M. (1999). La construcción de lo público en el escenario actual del Magdalena Medio. *Controversia* , 174, 97 – 106.

KATZ, M. (2004). *Experiencia regional de paz: El Programa de desarrollo y paz del Magdalena Medio*. Alternatives to war Colombia's peace process. Conciliation Resources.

MONCAYO, J. (1999). Los proyectos en el PDPMM: un laboratorio de paz. *Controversia* , 174, 89 – 95.

REDPRODEPAZ . (2003). Red Nacional de Programas de Desarrollo Integral y Paz – Redprodepaz – Planteamiento estratégico.

### Documentación relativa al PNUD

Bureau for Crisis Prevention and Recovery (2007). Mission report, Colombia 4-8 February 2007.

SCHEPER Elisabeth, RUDQVIST Anders, MORENO María Camila (2006). *Reconciliation and Development Program (REDES): Sida-UNDP Partnership for Peace in Colombia 2003-2006, Sida Evaluation 07/37*. Sida, Department for Latin America. Stockholm: Swedish International Development Agency (Sida).

PNUD. (2008). *Rutas, caminos y experiencias de nuestra gente del Magdalena Medio. Sistematización de los procesos de desarrollo económico, social, político y cultural adelantados por el PDP del Magdalena Medio entre 1995 y 2008*.

UNDP (2008). ¿Quién es quién? Briefing de entidades con quienes trabaja el programa REDES.

UNDP (2006). Segunda fase: Programa de Reconciliación y Desarrollo.

United Nations Development Programme and Swedish International Development Cooperation Agency (2003). Sida-UNDP Partnership Program for Peace in Colombia: Annex A: project document COL/03/U39/A/JA/34.

UNDP (2003). Project Logical Framework (REDES) 2003-2006.

UNDP (2003). *El conflicto, callejón con salida*. Informe Nacional de Desarrollo Humano para Colombia, Bogotá.

### **Documentación relativa a Asdi**

*Looking Back, Moving Forward: Sida Evaluation Manual*. Stockholm: Sida.  
[http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA3753en\\_Looking\\_back.pdf&a=3148](http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA3753en_Looking_back.pdf&a=3148)

*Sida at Work - Manual for the preparation, implementation and follow-up of cooperation strategies*, Appendix 2: Guidelines for outcome assessment  
[http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA4938en\\_SamS-web.pdf&a=3608](http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA4938en_SamS-web.pdf&a=3608)

Sida Country Strategy Colombia 2003-2007  
<http://www.ud.se/content/1/c6/03/97/49/59a14948.pdf>

*Sweden's Policy for Global Development*  
<http://www.regeringen.se/content/1/c6/02/45/20/c4527821.pdf>

*Sida at Work – A Manual on Contribution Management*  
[http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA2863en\\_Sida+at+Work+2005+Manual\\_web.pdf&a=2858](http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA2863en_Sida+at+Work+2005+Manual_web.pdf&a=2858)

*Sida at Work – A Guide to Principles, Procedures and Working Methods*  
[http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA2861en\\_Sida+at+Work+2005+Guide\\_web.pdf&a=2857](http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA2861en_Sida+at+Work+2005+Guide_web.pdf&a=2857)

The Government's Humanitarian Aid Policy  
<http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=Regeringens+skrivelse+200405+52+engelska.pdf&a=3996>

Sida's policy "Promoting Peace and Security Policy through Development Cooperation"  
[http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=Promoting\\_Peace.pdf&a=5168](http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=Promoting_Peace.pdf&a=5168)

Sida's Policy for Peace, Justice and Human Rights Policy, Part 1  
<http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=Part+1+JusticePeace97.pdf&a=2085> and Part  
2  
<http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=Part+2+JusticePeace97.pdf&a=2085>

*Promoting Gender Equality in Development Cooperation*  
[http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA4888en\\_Gender\\_Policy.pdf&a=3584](http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA4888en_Gender_Policy.pdf&a=3584)

*Let's Talk – Human Rights meet Peace and Security*, by Elisabeth Abiri,  
[http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA28896en\\_Lets+Talk+web.pdf&a=2389](http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA28896en_Lets+Talk+web.pdf&a=2389)  
6

## 9 Anexos

Ver archivo adjunto.

Anexo 1. Términos de Referencia

Anexo 2. Cuestiones evaluativas

Anexo 3. Mapa del área de estudio

Anexo 4. Algunos elementos de contexto

Anexo 5. Tabla resumida de los resultados de REDES por eje y territorio.

Anexo 6. Lista de entrevistados (de manera individual o grupal)

Anexo 7. Fichas de los talleres de contexto



## Paola Cainarca

---

**De:** Francisco Rey [francisco.rey@iecah.org]  
**Enviado el:** miércoles, 08 de abril de 2009 04:19 p.m.  
**Para:** maria-camila.moreno-munera@foreign.ministry.se  
**CC:** Alessandro Preti; 'Clotilde Gouley'; 'hernan dario correa';  
torgny.svenungsson@foreign.ministry.se  
**Asunto:** Informe Final evaluación REDES 2  
**Datos adjuntos:** 090409 Informe Final REDES.doc

Estimados amigos y amigas

Tal como estaba previsto os adjuntamos el Informe final de la evaluación de REDES. Hemos incorporado bastantes de las aportaciones y comentarios que, tanto desde Asdi como desde el PNUD, se nos hicieron y creemos sinceramente que el Informe refleja cabalmente una valoración justa del programa. Hemos incorporado en anexos algunas de las tablas pedidas y ampliado notablemente aspectos relativos a la dimensión y enfoque territorio, a la identidad y en menor medida a teoría del cambio. Queda una pequeña revisión de la lista de personas entrevistadas.

Estamos contentos con el trabajo realizado e ilusionados con poder contrastar más aún algunas de las cuestiones. No obstante, respetamos las opiniones divergentes sobre algunos temas que pueda haber. Creemos además, que recoge retos y recomendaciones concretas y factibles que, estamos convencidos, pueden mejorar el programa.

Queremos reiterar el agradecimiento a todos vosotros y a vuestros colegas por la acogida y facilitación del trabajo durante nuestra estancia en Colombia. Será difícil de olvidar esta misión.

Queda por fijar la fecha o fechas del taller de devolución, socialización y discusión de los resultados de la evaluación. Las agendas se complican y va a ser laborioso encontrar fechas. La semana del 11 al 15 de mayo aparece como posibilidad.

Seguimos en contacto

Un cordial abrazo y disfrutad de las vacaciones

Paco Rey  
*Team leader*

