EVALUACIÓN EXTERNA INTERMEDIA

Informe

"Protección a la población afectada por el conflicto interno colombiano y consolidación de los procesos de restablecimiento y reparación de las víctimas y sus asociaciones desde el Enfoque Basado en Derechos". Colombia

MPDL
CCMM / CDS / ILSA

CONVENIO
AECID 10-CO1-054

LINK C+D

LINK CONSULTORIA Y DESARROLLO SAS
Bogotá

O. Resumen Ejecutivo 4
Introducción 4
Análisis del diseño del Convenio: Pertinencia y Coherencia 4
Análisis de los Resultados: Eficacia e Impacto 5
Análisis de los procesos: Eficiencia 7
Sostenibilidad 7
Conclusiones 7
1. Los contenidos del Convenio 7
2. La integralidad del Convenio 9
3. El reto del Convenio 10
Recomendaciones 10
1. Introducción 12
1.1. Antecedentes de la evaluación 12
1.2. Objetivos de la Evaluación 12
1.3. Metodología 12
1.4. Condicionantes y limitaciones 13
1.5. Presentación del Equipo de Trabajo 13
2. Descripción de la intervención evaluada 15
2.1. Concepción 15
2.1.1. Alineamiento con la estrategia de MPDL en Colombia y antecedentes de la intervención 15
2.1.2 Los socios locales 16
2.1.3. La identificación de problemas y necesidades 18
2.1.4. Diseño de la propuesta 19
2.2. Organización y Gestión 20
2.2.1. Estructura y composición de equipos de trabajo 20
2.2.2. Planificación y Gestión. 20
3. Contexto social, económico, político e institucional de la intervención. 21
3. 1. Contexto geográfico y social 21
Desplazamiento forzado por la violencia. 22
3. 2. Contexto político e institucional 22
Zona de Rehabilitación y Consolidación. 22
3.3. La política pública de atención a víctimas 23
3.4. Zonas de Reserva Campesina 24
4. Análisis de la información recopilada 25
4.1. Análisis del diseño del Convenio: Pertinencia y Coherencia 25
4.1.1. Adecuación al contexto y ajuste a cambios en las condiciones externas 25
4.1.2. Adecuación 26
4.1.3. Coherencia: lógica interna del Convenio 27
Análisis de la estructura 27
Acompañamiento para el fortalecimiento organizativo 28
Análisis de los componentes: Restablecimiento 29
Análisis de los componentes: Reparación Integral 29
Análisis de los componentes: Protección 31
Análisis de los componentes: Sensibilización/Visibilización 32
4.2. Análisis de los Resultados: Eficacia e Impacto 33
4.2.1. Eficacia. Grado de consecución de los Resultados 33
Objetivo Protección 33
Objetivo Restablecimiento 33
Objetivo Reparación Integral 35
Objetivo Visibilización/Sensibilización 36

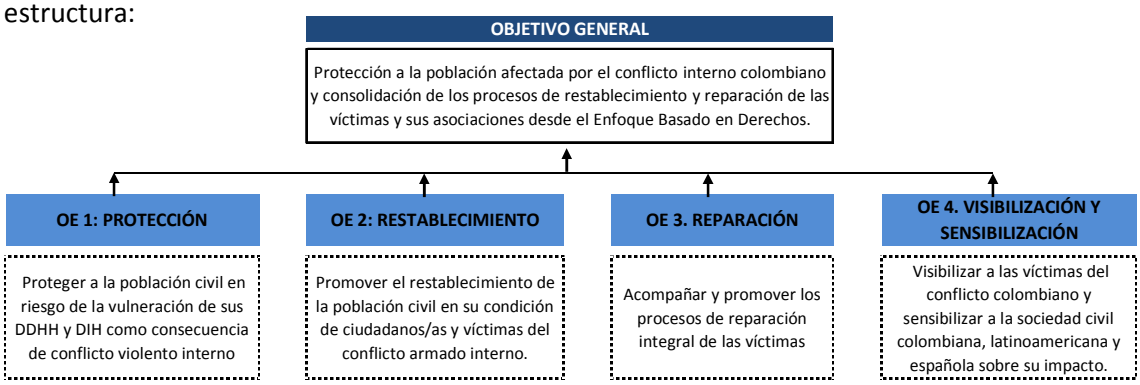
4.2.2. Eficacia. Grado de consecución de los Objetivos Específicos 49
Eficacia de Conjunto 49
Análisis por Objetivo Específico 50
4.2.3. Efectos a corto, medio y largo plazo 52
Reparación Integral 52
Restablecimiento 52
4.2.4. Impacto. Escala y Mecanismos de acceso al disfrute de derechos 53
Integralidad de la intervención 53
De la eficacia al impacto: mecanismos de acceso a derechos 54
Protección 56
4.2.5. Sistema de seguimiento e Impacto. 56
4.3. Análisis de los procesos: Eficiencia 58
Dificultades para la cofinanciación 58
Cambio de modelo y reducción del equipo de trabajo en MPDL 58
Modelo de coordinación 59
Integralidad y fraccionamiento de esfuerzos 60
Eficiencia en la ejecución 61
Componente de Visibilización y Sensibilización 61
4.5. Sostenibilidad 64
4.5.1. Desarrollo Sostenible 64
4.5.2. Continuidad de Acciones 64
Formación: Generación de capacidades para el empoderamiento 65
Articulación con entidades públicas y fortalecimiento de socios locales 69
El acompañamiento como sustento de la sostenibilidad 7 0
4.5.3. Apropiación 71
4.5.4. Estrategias definidas y procesos de reflexión para la sostenibilidad de efectos. 72
5. Conclusiones 74
5.1. Los contenidos del Convenio 74
5.2. La integralidad del Convenio 75
5.3. El reto del Convenio 76
6. Recomendaciones 76
7. Lecciones aprendidas 77
ANEXO 1. Términos de Referencia de la Evaluación 79
ANEXO 2. Copia de la propuesta de evaluación 80
ANEXO 3. Plan de Trabajo en Terreno 81
ANEXO 4. Ficha CAD 82
ANEXO 5. Listado de fuentes de información primaria 83
ANEXO 6. Acrónimos utilizados 84

0. Resumen Ejecutivo

Introducción

La presente evaluación es un ejercicio externo para aportar una visión objetiva de la intervención desarrollada en el marco del Convenio nº 10-C01-054 financiado por la AECID y del cual es adjudicatario el Movimiento por la Paz MPDL, buscando posibilitar la subsanación de desviaciones y la mejora en general de la calidad de las diferentes actuaciones. La ejecución del Convenio es un ejercicio conjunto de cuatro socios (MPDL, CDS, ILSA y CCMM) bajo la figura de consorcio. La evaluación ha sido llevada a cabo por la empresa colombiana LINK C+D entre marzo y mayo de 2013.

El Convenio se desarrolla en una región altamente afectada por el conflicto armado durante décadas y se desarrolla en torno a 4 Objetivos Específicos de acuerdo con la siguiente estructura:



A su vez, el Convenio cuenta con 15 resultados y 48 indicadores. El diseño operativo se agrupa en torno a 61 actividades. A trabajar en 7 municipios de 2 departamentos (Sucre y Bolívar). El desarrollo original de la intervención actual estaba previsto con 20 organizaciones de base, siete colectivos de comunicación (5 constituidos y 2 que se constituyen en el marco del programa) y tres redes sociales (de jóvenes, de mujeres y de población desplazada), que corresponden aproximadamente a un total de 651 familias, para un total de 3.910 personas.

Análisis del diseño del Convenio: Pertinencia y Coherencia

1. La intervención diseñada para el Convenio AECID 10-CO1-054 es resultado de una evolución estratégica del MPDL y sus socios, que tiene como antecedente más directo la experiencia de un Convenio anterior. De forma más general, constituye el resultado de una gradual adaptación de la respuesta a la grave afectación a los derechos y la protección de la población desplazada, retornada y resistente, víctima del conflicto armado interno de los Montes de María, que ha evolucionado desde mecanismos de acción humanitaria hasta la actual respuesta que articula el restablecimiento con la exigibilidad de derechos. **En éste sentido, la intervención se ancla en un profundo conocimiento del contexto, se adapta a las necesidades y evolución del mismo, y a la evolución de la política pública.**
2. En relación con lo anterior, destaca **la importancia de la inclusión de la Protección como un eje vertical de trabajo,** en un contexto marcado por una violencia sostenida más allá de la supuesta desaparición formal de estructuras armadas organizadas. Es relevante éste componente por cuanto éste aspecto es una de las debilidades de la puesta en práctica de la política pública de Restitución de Tierras, pero también como una acertada supervivencia de un componente que viene de la experiencia de trabajo humanitaria en contextos de conflicto y que resulta clave para la transición a escenarios de restablecimiento de Derechos. **La dimensión de la Protección como eje articulador entre ambas fases resulta clave para**

comprender y llevar a cabo muchos de los procesos a los que se enfrenta hoy el país, en el reto del paso de escenarios de violencia y crisis humanitaria a otros –ideales- de restablecimiento y restitución.

3. Junto a lo anterior, el Convenio apunta a contribuir al Restablecimiento (acceso a vivienda digna, agua, salud, tierras, seguridad alimentaria e ingresos) y la Reparación integral colectiva (material y moral) de varias organizaciones y comunidades de los Montes de María, que en su gran mayoría tienen vínculos de trabajo anterior con los socios del Convenio, y que a lo largo de más de 13 años no han podido acceder a una restitución y reparación del daño sufrido. Funcionalmente, **para alcanzar estos objetivos, el trabajo con las comunidades y organizaciones incorpora diversos ejes de acción para el fortalecimiento organizativo, que constituyen, en gran medida, la suma de las diferentes experiencias de trabajo de los socios**, es decir sus procedimientos y procesos de trabajo social.

4. **De forma complementaria a su función específica como eje vertical, el eje de Protección resulta también funcional a los anteriores, y sus dinámicas están estrechamente vinculadas a las de los diferentes mecanismos de acceso al disfrute de derechos**, en un sentido acumulativo, es decir, a mayor nivel de exigencia en términos de derechos (siendo la exigencia por vía jurídica la mayor de las contempladas), mayor necesidad de acumular/integrar de mecanismos de Protección, desde los de autoprotección hasta las medidas adoptadas por instancias públicas, pasando por una estrategia de redes de protección local.

5. Las acciones de visibilización/sensibilización apuntalan estratégicamente los mecanismos de incidencia y protección, dando a conocer la situación de las víctimas y creando redes de apoyo u opinión ciudadana informada y favorable.

6. En relación con la política pública, la ejecución del Convenio coincidió con cambios legislativos e institucionales como consecuencia de la aprobación de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, y **ha ajustado sus acciones para concurrir muy positivamente con las oportunidades y escenarios que ésta ley trajo**, tales como las Mesas de Víctimas o los Comités de Justicia Transicional en cuanto a Protección, la colaboración con la Unidad de Víctimas, o el diálogo desde el Espacio OPDs con para la restitución de Tierras y la Zona de Reserva Campesina, por poner algunos ejemplos.

Análisis de los Resultados: Eficacia e Impacto

7. En el componente de **Protección** por ahora serían 11 organizaciones (de las 8 que deberían reducir su vulnerabilidad) las que habrían adquirido capacidades, aunque es preciso valorar si los niveles de amenaza (y riesgo) no han sido elevados también. Cabe destacar aquí tanto la implantación e implementación de medidas de autoprotección y protección (5 organizaciones ya con Planes), como las capacidades instaladas en el nivel de los líderes, tanto para el análisis de contexto y la reacción, como para la incidencia desde la Agenda Regional y la inserción en los diferentes espacios (Mesas de Victimas, CTJs, etc.), muchos de ellos alentados y promovidos desde el mismo Convenio. Destaca, entre los casos acompañados, el relacionado con los casos de agresión sexual por el grupo "La Ley del Monte", que fueron atendidos desde el nivel nacional, y que, por estar insertos en el marco del conflicto, las víctimas fueron reconocidas como víctimas del conflicto armado.

8. En cuanto al **Restablecimiento**, Las redes de segundo nivel se han constituido en respuestas eficaces frente a los retos de incidencia regional en cuanto a restitución de tierras, reivindicación de Zonas de Reserva Campesina o en otros procesos. En relación con el proceso específico de incidencia local en María la Baja, éste aspecto no ha resultado como se esperaba, pero ha dejado elementos de control social de la gestión pública en el municipio. El acceso a los derechos a vivienda digna, agua o salud por la vía de acciones jurídicas que plantea el Convenio presentaba riesgos de cumplimiento en varias comunidades/organizaciones de las contempladas originalmente, como resultado de debilidades en sus niveles de fortalecimiento

organizativo frente a los riesgos potenciales que se presentan. Dos de las planteadas originalmente se han cambiado recientemente por dos nuevas, por la imposibilidad legal de plantear la acción (caso de Paso El Medio) y por falta de voluntad de la comunidad (caso de Villa María); y se han propuesto dos nuevas acciones donde las condiciones son mucho más favorables (La Bonga y Cucal-Cascajalito). El Convenio actúa proactivamente desde el eje de protección, pero se precisa una intervención en fortalecimiento organizativo articulada que proporcione contenidos adaptados a los mecanismos emprendidos.

9. Un aspecto específico respecto de la eficacia del convenio en Restablecimiento está en el componente de Seguridad Alimentaria e Ingresos, donde se han encontrado importantes descontentos de varios grupos respecto de la calidad y cumplimiento en la ejecución por parte del socio local. Se suma a esto debilidades importantes en el seguimiento y el acompañamiento estratégico en términos de planes de gestión y explotación. En el caso de las cadenas productivas, tales como las de artesanía o la apícola, los grupos de productores se han mostrado más satisfechos.

10. En términos de eficacia, **el reto fundamental del Convenio frente al Restablecimiento reside en adaptar los contenidos del acompañamiento y fortalecimiento organizativo a los diferentes niveles de exigencia que se presentan**. De este modo, se identifica cierta "receta única" compuesta por la suma de todas las experiencias y procedimientos acumulados por los diferentes socios, pero no una estrategia integrada y graduada que permita ajustarse a las diferentes capacidades y velocidades de las organizaciones y comunidades. Así, en el marco del Convenio se aplican similares medidas de acompañamiento a organizaciones débiles y poco cohesionadas para acudir a vías judiciales de exigencia de derechos, que a estructuras sólidas y experimentadas que tienen una trayectoria importante de interlocución con el Gobierno y redes de incidencia con el Senado. Tanto en un caso como en el otro, la receta no está ajustada y, o queda grande o queda corta.

11. Ésta falta de ajuste no sólo es resultado de la ausencia de la implantación de la citada estrategia integrada, sino también de una diferente apropiación en el terreno de la Protección, donde subyacen diferentes visiones y lecturas políticas. El resultado es un desajuste entre niveles de fortalecimiento, mecanismos de protección y mecanismos de acceso a derechos, que en algunos casos están implicando el derrumbe de las estrategias jurídicas, la suspensión de las acciones y cierto alejamiento de las comunidades del proceso.

12. **En lo relativo a la Reparación colectiva e integral, los resultados son positivos, y la intervención se encuentra en un punto clave**, tanto en lo que respecta al inicio del trámite institucional de la Reparación de ASOCARES, como en el interesante proceso de reparación simbólica para la región a partir del Museo Itinerante de la Memoria de los Montes de María, *"El Mochuelo"*, que ha concitado apoyo nacional desde el cauce institucional previsto en la Ley, y varios apoyos internacionales.

13. Respecto del resultado de **Visibilización/Sensibilización**, en términos generales las acciones están adecuadamente orientadas. En general, las acciones asociadas a este objetivo en muchos casos han de cristalizar durante las últimas fases de ejecución del convenio, por lo que en buena medida ha de realizarse un análisis de procesos existentes para su puesta en marcha y perspectivas de éxito. Cabe destacar la importancia de dinamizar y ajustar los contenidos de la página web del MPDL, así como la apretada agenda de que dispone la meta asociada al Museo de la Memoria.

14. **En éste sentido, el análisis de efectos arroja una importante conclusión en cuanto al empleo de los mecanismos de acceso a derechos, dado que el impacto resulta mayor (ya sea positivo o negativo), cuanto más exigente es la vía de acceso a derechos,** de modo que las vías jurídicas en el caso del Restablecimiento están sentando importantes precedentes, impactando sobre municipios enteros, pero también implicando algunos eventos de riesgo. Del mismo modo, la articulación de la línea de Reparación colectiva con la ruta de la Ley está permitiendo abrir rutas institucionales en el caso de Sucre o en la más intangible *reparación simbólica.*

15. **Respecto de efectos no esperados, la ejecución del Convenio también destaca en términos de género.** De un lado, ha sido clave en la atención a un emergente fenómeno de violencia sexual y contra la mujer, hasta el punto de que ha sido fundamental en la consideración como víctimas de un grupo de mujeres agredidas sexualmente por una banda que actuaba en la región, lo que ha acarreado una alta movilización de las organizaciones y comunidades participantes y una importante toma de conciencia, tanto social como institucional. De modo paralelo, y en cierto modo como parte del proceso más amplio de trabajo de los socios en la región, en el marco del Convenio han emergido importantes liderazgos femeninos, con alto grado de empoderamiento y capacidades de incidencia. Ambas cosas abren probablemente un interesante frente de trabajo para el siguiente periodo.

16. En la misma clave de adaptación al contexto, cabe destacar la rotunda **apuesta del Convenio por ajustarse al marco de la Ley 1448**, en la implementación, socialización y monitoreo, y también en términos de Protección. Así, se ha reconducido el Convenio de modo que se mantienen todas las actividades anteriores, se modifican varias para adaptarlas a la nueva Ley (p.ej. reparación colectiva) y se añaden numerosas nuevas actividades que se consideran prioritarias por la urgencia y el alto impacto, como el monitoreo institucional (asistencia a las Mesas de víctimas, CJTs y Sub comités de prevención de municipios y 2 departamentos, entre otras), lo cual implica más trabajo no previsto originalmente. Del mismo modo, se ha facilitado la participación de las comunidades meta en los espacios de participación civil habilitados a partir de las conversaciones de la Habana promovidos por PNUD.

Análisis de los procesos: Eficiencia

17. En términos de eficiencia, el Convenio se enfrenta a una difícil situación de acceso a fondos, que está multiplicando el trabajo administrativo y de gestión. Respecto de la ejecución, en general se aprecia una alta eficiencia en el empleo de los recursos humanos y las capacidades instaladas de los socios locales, con la excepción del acompañamiento y seguimiento productivo, que acusa notables vacíos. **En un nivel más estratégico, el reto de la intervención consiste en lograr una acción más sinérgica de todos los socios, apuntando a lecturas y acciones integradas, basadas en una atención a las exigencias del contexto y a los mismos cambios inducidos por los retos del convenio en las comunidades y organizaciones beneficiarias.**

Sostenibilidad

18. En cuanto a sostenibilidad, el convenio trabaja en torno a 3 pilares: formación, articulación con la institucionalidad pública y acompañamiento. Respecto del primer eje, destacan los avances en cuanto a organización social y comunitaria en redes de segundo grado y en el ejercicio de la ciudadanía, así como en la articulación/incidencia en ciertos espacios con la política pública (Grupo Local de Protección o Espacio OPDS), pero hay un riesgo alto respecto de la sostenibilidad de las acciones jurídicas si estas no se completan el periodo que aún cubre el Convenio. Al respecto de la articulación con las entidades públicas, hay una debilidad importante aún en lo local, y subyacen desconfianzas con sustento objetivo en el clientelismo y pervivencia de redes políticas asociadas a grupos ilegales. Respecto del acompañamiento, como se ha mencionado, el reto está en ajustarse a las demandas y cambios del contexto.

Conclusiones

1. Los contenidos del Convenio

El Convenio AECID 10-CO1-054 *"Protección a la población afectada por el conflicto interno colombiano y consolidación de los procesos de restablecimiento y reparación de las víctimas y sus asociaciones desde el Enfoque Basado en Derechos"* constituye un esfuerzo aterrizado y

ambicioso de cooperación que concurre muy oportunamente con los esfuerzos de la sociedad civil y la institucionalidad colombiana –**articulándolo**s- por buscar esquemas y procesos de trabajo para el acceso de las víctimas a sus derechos.

Para ello, está diseñado con base en importantes ejes de trabajo, en donde es relevante destacar **la riqueza de cada uno**: tanto el acompañamiento y fortalecimiento organizativo, como la protección, el restablecimiento, la reparación o la visibilización/sensibilización, incluyen amplios abanicos de enfoque, mecanismos, abordaje, y contenidos.

El Convenio se enfrenta a las numerosas dificultades que representa actuar en un contexto en el que el conflicto sigue abierto y el marco legal está en un proceso de implementación. Desde ésta perspectiva, en su actual estado de ejecución destacan 4 importantes escenarios estratégicos de enorme relevancia en el momento actual:

- **Proteger a la Población Civil.** Una de los retos más importantes para reparar a las víctimas y garantizar procesos de restablecimiento lo constituyen la protección efectiva de líderes/lideresas y comunidades inmersas en estos procesos (*Artº 31 y 31 LV*). [redacted] El Convenio explora eficazmente esquemas de trabajo que articulan la autoprotección de las comunidades con fórmulas de trabajo ancladas a los mecanismos institucionales, como los Comités de Justicia Transicional o las rutas de la Unidad de Protección. En este estado de ejecución, el esquema ha enfrentado situaciones concretas como las de violencia sexual en el marco del conflicto.

- **Llenar de contenido y profundidad los procesos de Reparación Simbólica.** La reparación moral y simbólica contemplada en la Ley (*Artº 69, 141, 143 LV*) se enfrenta al reto de llenar de contenidos profundos este eje, dado el riesgo que corren estas medidas de recurrir a procesos visibles pero superficiales. El trabajo del CCMM en este sentido concurre con este esfuerzo desde una estrategia anclada en procesos de medio y largo plazo que acuden a la recuperación de la memoria desde un conocimiento profundo de la realidad local. En lo que respecta al proceso del MIM Museo itinerante de la memoria de los Montes de María (*El Mochuelo*), este esfuerzo, (*alineado con los Artº 145-148 LV)* es todo menos improvisado y superficial. Sustentado en un intenso proceso de construcción y diseño participativo, su implementación física será el punto final de un largo trabajo con las comunidades que implica en sí mismo una enorme apropiación transformadora, más allá de la recuperación documental o de testimonios.

- **Aterrizar el contenido del marco legal para garantizar un acceso efectivo a los derechos.** Tanto en el desarrollo de acciones jurídicas para el acceso a DESC, como en el proceso de acompañamiento jurídico para la reparación colectiva, el Convenio contribuye a llenar con un fuerte impacto el vacío de que adolecen muchas políticas públicas en Colombia, en donde un desarrollado marco de derechos no se corresponde con la realidad de impunidad e ilegitimidad de muchas situaciones, de la cual dio cuenta hace ya 9 años la *SentenciaT-025* declarando un Estado de Cosas Inconstitucional. No sólo es un eje de trabajo poco transitado, sino que está concebido de modo que garantizando derechos, además sienta bases en la jurisprudencia y en el proceso administrativo que permiten a medio largo plazo dejar rutas abiertas para otras comunidades.

- **Apoyar la construcción de escenarios de desarrollo, alineados con los esfuerzos de finalización del conflicto armado.** La apuesta de acompañamiento y apoyo a las OPDs en su relación y discusión con el gobierno e instituciones para la constitución de Zona de Reserva Campesina en los Montes de María no sólo es una poyo a la aspiración legítima de las comunidades en el marco de la *Ley 160 de 1994*, sino que resulta una oportunísima contribución constructiva a la discusión mantenida en el escenario de las conversaciones que en la Habana mantiene el Gobierno Nacional con la guerrilla de las FARC en desarrollo del primer tema de la Agenda, relacionado con el tema agrario[1]. Desde esta perspectiva se apoyó igualmente la concurrencia a los espacios de participación auspiciados por el PNUD.

La evaluación también identifica debilidades en algunos componentes que en algunos casos son especificas del eje, como es el caso del restablecimiento socioeconómico, cuya solución pasa por acciones y soluciones más particularizadas; y en otros casos tienen que ver con dificultades conexas con todos los frentes de trabajo, y que por tanto deben de ser analizadas y enfrentadas de manera integral.

2. La integralidad del Convenio

En relación con lo anterior, la evaluación permite identificar efectos a partir de la articulación y conexión de los diferentes componentes y esfuerzos que concurren en el Convenio:

Integración de componentes. El análisis realizado arroja no sólo una valoración de la pertinencia y logros o vacíos de cada componente, sino de la interdependencia de cada uno. Así, el estado de ejecución muestra la particular importancia que tienen los niveles de Fortalecimiento Organizativo y de Protección alcanzados para sustentar el desarrollo de los componentes de Restablecimiento y Reparación. Una lectura sistemática de estas interdependencias permite graduar los esfuerzos y retos para ajustarlos a las capacidades de cada comunidad, y del mismo Convenio, en función de las capacidades de sus socios. Esto aplica en sentido restrictivo para limitar las apuestas en los casos en que la vulnerabilidad es más alta, como en el sentido de ampliar los márgenes de trabajo y la apuesta, en aquellos casos en que las organizaciones han alcanzado capacidades más altas. Esto precisa de una integración de las lecturas mediante herramientas y procesos de trabajo que apunten a lecturas globales, no sólo componente a componente, donde los procedimientos del Convenio tienen mayor fortaleza.

Integración de esfuerzos. En línea con lo anterior, el Convenio muestra mucha fortaleza allí donde la concurrencia de esfuerzos ha sido integral. En éste sentido son evidentes las dificultades existentes, motivadas por la resistencia a salirse de las propias rutinas de cada socio, los recelos institucionales, o la sobrecarga de trabajo. En relación con esto último, el Convenio significa una importante apuesta en términos de la cantidad de frentes y actividades que concurren, y es evidente que la dificultad de acceso a recursos significa un reto adicional, que en algunos casos condiciona tanto la agenda diaria de las organizaciones como las perspectivas de largo plazo de sus apuestas. El Convenio se beneficia de ser en cierto modo el resultado de la acumulación de experiencias concurrentes y conjuntas de los diversos socios (en la región, en el Convenio anterior), pero precisa también de una mirada y perspectiva amplia de los mismos sobre el proceso que tienen entre manos.

Hacia afuera, el Convenio ha sido notablemente capaz de integrar aliados de la institucionalidad regional y nacional y eso es un factor multiplicador y de sostenibilidad importante.

[1] https://www.mesadeconversaciones.com.co/comunicados/comunicado-conjunto-la-habana-26-de-mayo-de-2013

3. El reto del Convenio

A la vista de todo lo anterior, hay un reto del Convenio por superar sus límites actuales, tanto en cuanto a los procesos internos, como en su dimensionamiento ceñido a lo regional. En éste sentido el Convenio puede aportar importantes saldos en el proceso de reflexión y aprendizaje que implican las apuestas institucionales mencionadas más arriba. Esto afecta al desempeño y responsabilidad de los socios, al rol y perfil de MPDL, así como a la implicación estratégica de la OTC/AECID con respecto al Convenio.

Recomendaciones

1. **Ajuste a una Estrategia única de fortalecimiento organizativo.** Es preciso hacer una revisión crítica de la intervención en cuanto al acompañamiento y fortalecimiento organizativo, para ajustarse a una estrategia única que permita superar el fraccionamiento de "*cada uno con su metodología*", fijando estándares y objetivos comunes.
2. **Ajuste a las necesidades de cada grupo.** Esta estrategia debe de integrar diferentes niveles de trabajo para cada comunidad u organización, y para ello debe de establecerse una caracterización de cuál es la situación de cada uno de estos grupos de acuerdo a los niveles de exigencia del reto que enfrentan, y orientar el trabajo a fortalecer aquellos ejes más débiles. Vale esta recomendación tanto para la eficacia como para la sostenibilidad.
3. La única alternativa a una estrategia común es la ejecución de éste componente por parte de una organización que centralice este trabajo, aunque no es el escenario más deseable ni el más eficaz.
4. **Protección, y autoprotección de los socios**. La discusión sobre el alcance y objetivos del fortalecimiento viene marcada por una discusión paralela sobre el enfoque de la protección; y ésta, por una reflexión franca y abierta sobre riesgos y vulnerabilidades. Desde ésta perspectiva es importante iniciar la discusión desde la reflexión crítica sobre las capacidades y vulnerabilidades de cada socio. Es fundamental señalar que los niveles de protección son resultado de dotarse de mecanismos, conocimientos y capacidades, y no sólo de la identificación objetiva de amenazas, por lo que la valoración del riesgo no sólo depende de la gravedad de la amenaza, sino de la capacidad de enfrentarla (vulnerabilidad). En éste punto, como en cualquier respuesta técnica, los socios deben de estar a la altura del reto, y la respuesta puede ser tanto retirarse tácticamente frente a determinadas situaciones, como fortalecerse para enfrentarlas. Igualmente importante es que los socios hagan una lectura individual pero también colectiva, en donde puedan sumar fuerzas y capacidades.
5. **Mecanismos de trabajo articulado.** Volviendo a la cuestión del fortalecimiento organizativo, es preciso sustituir el mecanismo de coordinación actual basado en un repaso de actividades/resultados por uno centrado en el análisis comunidad por comunidad de los retos que enfrenta, las capacidades y vulnerabilidades del grupo y las valoración de la intervención del Convenio, integrada, para poder apoyar a esa comunidad a superar dichos retos.
6. **Sinergias.** Así como en el anterior punto, es preciso tomar conciencia operativa de que el Convenio ya tiene un tiempo muy limitado restante y concentrarse en el logro de los objetivos. Para ello resulta fundamental establecer cuáles son los escenarios más estratégicos de trabajo y donde el trabajo combinado de los socios puede ser más eficaz.
7. **Cumplimiento de metas**. La recomendación del punto 5 no implica, desde luego, abandonar el cumplimiento de metas, sino integrarlo en una perspectiva basada en cada grupo beneficiario. En relación con las metas fijadas, los ejes más débiles son el de acciones jurídicas en cuanto algunas pueden caerse o no ser alcanzables en el lapso de tiempo restante; y varias intervenciones productivas dado el descontento y fracaso de ciertos cultivos y productos. Respecto de esto último, **es preciso analizar con cada**

comunidad el alcance de los problemas, fijar nuevos compromisos y redoblar esfuerzos para alcanzar las metas. En una perspectiva de restablecimiento es importante fijarse horizontes estratégicos en cada comunidad y superar la dinámica de entregas y seguimiento técnico con planes de gestión y explotación.

8. En cuanto a la sostenibilidad, es fundamental trabajar en aquellos frentes en que la finalización del apoyo del convenio puede significar un derrumbe de la ruta seguida, especialmente en el encaje con las instituciones, tanto en las rutas jurídicas para restablecimiento, como en la ruta de reparación.
9. Respecto del impacto, cabe fortalecer en esta fase la sistematización y difusión de aquellos logros alcanzados en el marco de las rutas jurídicas. Igualmente es preciso dotarse de una **lectura *técnica* del potencial daño en las comunidades** bajo el esquema de Acción sin Daño, que parte de la premisa de que ningún actor externo es visto como neutral, y analizar consecuentemente cada escenario.
10. **En términos de incidencia,** MPDL puede reforzar su peso en el nivel central, con ministerios y agencias públicas, superando su papel de acompañante de esfuerzos por una agenda propia de contactos, por ejemplo con la Unidad de Víctimas y la de Tierras. De este modo puede ganarse un rol de gestor/ejecutor/internacional, adicional al de ILSA, que actúa bajo el paraguas de "ONG de derechos humanos".
11. En relación con lo anterior, se recomienda a la OTC acometer una inmersión en los contenidos estratégicos del Convenio e identificar aquellos ejes que puedan ser concurrentes con sus actuaciones bilaterales para buscar sinergias, complementariedades y escenarios de respaldo e intensificación de los logros alcanzados.
12. En relación con el objetivo de **Visibilización/Sensibilización**, y teniendo en cuenta la cantidad y complejidad de las acciones previstas, resulta conveniente la **definición de un plan conjunto de acción entre todas las organizaciones con definición de objetivos comunes, responsabilidades, mecanismos de apoyo y coordinación mutua, asignación de acciones, plazos y medios para su realización y sistemas de seguimiento global de acciones** centralizado en el personal responsable de la gestión del Convenio en Madrid.

1. Introducción

1.1. Antecedentes de la evaluación

El Movimiento por la Paz (MPDL) es adjudicatario del Convenio nº 10-C01-054 financiado por AECID y por tanto tiene la obligación de llevar a cabo una evaluación intermedia externa tal y como menciona la Resolución de 24 de marzo de 2009 de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional, por la que se aprueban las normas de seguimiento y justificación de proyectos y convenios de cooperación al desarrollo subvencionados a las organizaciones no gubernamentales de desarrollo, según figura en su epígrafe 7.4. "Evaluaciones". La importancia de la evaluación intermedia del Convenio reside en la utilidad de ésta en cuanto que aporta una visión objetiva de la intervención, posibilitando además la subsanación de desviaciones y la mejora en general de la calidad de las diferentes actuaciones. Dicho procedimiento responde asimismo a las dinámicas operativas y estratégicas del MPDL, existiendo un notable interés por parte de esta ONGD en valorar sus intervenciones en profundidad.

1.2. Objetivos de la Evaluación

De acuerdo a lo recogido en los Términos de Referencia (TdRs) publicados por MPDL (Anexo 1), los objetivos de la evaluación serían:

A. **Informativos.** "*Conocer en qué medida el desarrollo actual de las acciones integrantes del Convenio están contribuyendo al cumplimiento de los objetivos formulados, definiendo claramente las desviaciones y dificultades*".
B. **Valorativos.** Valorar el "*progreso en el alcance de resultados y de objetivos"*, evaluar las acciones en relación con otros criterios como la pertinencia o la viabilidad, y hacer "*énfasis especial en la evaluación de la **calidad de los procesos***" así como las "*necesidades de modificación y adaptación de las acciones*".
C. **Constructivos.** "*Fruto de dicho análisis, los resultados deberán ofrecer una serie de recomendaciones sobre cómo mejorar la **calidad de las acciones** a fin de alcanzar los objetivos planteados en el Convenio*".

En resumen, toda la evaluación girará en torno a un objetivo genérico enfocado a la mejora en la calidad de procesos y acciones.

1.3. Metodología

La Metodología de análisis se basa en el empleo de ***"Instrumentos de Sistematización de la Información"***. Esta Metodología de análisis, experimentada ampliamente por el equipo de trabajo, apunta a sistematizar eficiente y objetivamente la información de forma global, adquiriendo imágenes integrales de los procesos y la situación alcanzada, de modo que pueda reservarse un tiempo suficiente para la discusión del equipo evaluador internamente y con el Comité de seguimiento. La construcción de estas **imágenes globales**, en forma de tablas y gráficos, permite construir modelos flexibles de análisis y compartir lecturas sin acudir a un reiterativo proceso de redacción, que se acomete de forma completa y detallada sólo en la fase final.

Para la obtención de información primaria se han empleado mecanismos de observación directa mediante vistas de terreno, entrevistas semiestructuradas y grupos focales. La información secundaria ha tenido como fuente principal la revisión de documentos proporcionados por MPDL y de Fuentes de Verificación de algunos socios.

1.4. Condicionantes y limitaciones

Grado de detalle. El presente convenio presenta una complejidad significativa, por la densidad de los problemas que aborda; el contexto en el que se implementa; la ejecución basada en 4 socios; su estructura en 4 Objetivos, 15 Resultados y 48 Indicadores; y los numerosos ámbitos sobre los que se trabaja. En relación con esto, el trabajo de campo permitió visitar una proporción muy alta de comunidades y grupos, y entrevistar a la mayoría de los actores relevantes. A la hora de desarrollar el análisis, se ha atendido a lo establecido en el punto 4.5 de los TdRs, de modo que la evaluación de los resultados de la intervención se hace con detalle, atendiendo a todas las áreas temáticas y sectoriales; y la implementación y gestión del Convenio se evalúan en una perspectiva global. De acuerdo con lo anterior, el presente informe asigna un espacio importante al avance de cada resultado, y plantea una mirada más integral sobre los aspectos de eficiencia y sostenibilidad. En relación con el impacto, éste se aborda desde una lectura integral que abarca toda la complejidad del convenio.

1.5. Presentación del Equipo de Trabajo

[redacted]

Para los efectos de la presente consultoría se ha configurado un equipo con tres consultores, que acumulan una larga experiencia de trabajo en Colombia, tanto en ejecución directa, incluyendo proyectos financiados por AECID, Cooperación Descentralizada, ECHO o COSUDE, como en evaluación y consultoría. De modo específico, una parte importante de su experiencia de trabajo se ha desarrollado de forma conjunta, lo que garantiza una coordinación fluida y mecanismos de trabajo compartidos. Su experiencia de terreno, institucional y como consultores/evaluadores, integran una combinación adecuada para los efectos de la evaluación.

[redacted]

[redacted]

2. Descripción de la intervención evaluada

2.1. Concepción

2.1.1. Alineamiento con la estrategia de MPDL en Colombia y antecedentes de la intervención

El Movimiento por la Paz, MPDL trabaja ininterrumpidamente desde 1997 en la región Caribe Colombiana. En esta región el MPDL dispone de un posicionamiento sólido ante autoridades, población civil y grupos armados. Originalmente la organización se concentró en Colombia en el desarrollo de intervenciones de ayuda humanitaria de emergencia y de pos-emergencia que han estado orientadas a atender las necesidades básicas de la población desplazada por el conflicto armado ubicada en las subregiones del Magdalena Medio, los Montes de María y la Sierra Nevada/Frontera Venezolana. Las líneas de intervención han sido: mejora y rehabilitación de alojamientos y centros comunitarios; seguridad alimentaria y nutrición; agua y saneamiento básico; generación de ingresos; atención psicosocial y organización comunitaria; y asistencia legal. Si bien las propuestas han ido adaptándose a los cambios en las tendencias de los desplazamientos, el enfoque y las metodologías de las intervenciones se han ido enriqueciendo con los años, siendo cada vez más integrales y dando más protagonismo a la atención psicosocial y a la organización comunitaria, como elementos aglutinadores de las demás actividades y favorecedores de la sostenibilidad de la intervención. Por otra parte, las intervenciones dirigidas al restablecimiento socioeconómico se ejecutaron con familias afectadas por el conflicto armado con alto grado de vulnerabilidad social, a través de fondos rotatorios, paquetes productivos, empresas asociativas, simepre acompañodos de atención psicosocial y fortalecimiento organizativo y de la participación ciudadana.
Desde el año 2008, el MPDL asumió la responsabilidad del *Convenio 07-CO1-047 "Apoyo y protección de la población afectada por el conflicto armado interno y asistencia y acompañamiento de las víctimas y sus asociaciones, en su proceso de restablecimiento y reparación de acuerdo al marco de derechos recogidos en el ordenamiento jurídico colombiano"* en asocio con La Corporación de Desarrollo Solidario, y el Colectivo de Comunicaciones Montes de María, con el apoyo financiero de la AECID. Este convenio busca, a partir de un modelo de atención integral, brindar protección y consolidar los procesos de restablecimiento y reparación de las víctimas y sus asociaciones desde el enfoque basado en derechos, procesos que fueron adelantados en marco del convenio anterior ejecutado desde el 2009 hasta el 2011.

Como puede observarse en el gráfico del apartado 3.2., hasta el año 2011 MPDL incluyó componentes de Ayuda Humanitaria en sus intervenciones, siendo el pasado Convenio el que facilita la transición de la organanización a acciones de corte más centrado en la rehabilitación y el desarrollo en Colombia. En ésta transición, sustentada en su Plan Estratégico de 2006 y recomendada por la evaluación del pasado Convenio, MPDL redujo su equipo base en Colombia como resultado del cierre de sus actividades humanitarias (intensivas en personal) y la adopción de un modelo de trabajo en Rehabilitación-Desarrollo basado en socios locales y un pequeño equipo base. Para ello, entre otras conversiones, se procedió a la "entrega" de su intervención psico-social al CCMM, que integró este componente en el marco de su estrategia de intervención propia. Igualmente se hizo similar "entrega" de parte de los componentes del eje de Protección a CDS (que luego entregaría a ILSA posteriormente). En el presente

Convenio, MPDL es responsable directo de la ejecución de parte de un componente de Protección, de la ejecución directa de parte de la acción 4 de sensibilización y visibilización, y del seguimiento de los demás, así como de la coordinación general y liderazgo del Convenio. Para ello dispone además de 3 técnicos en terreno (1 expatriada[2] y 2 colombianas), de 2 personas en el área administrativa-contable, un conductor (y un vehículo), una persona de servicios generales y el apoyo de una persona de tiempo completo en Madrid.

Sensibilización en España: El Movimiento por la Paz –MPDL- desarrolla desde 1995 trabajo en materia de educación y sensibilización para la paz. Este se ha realizado desde el inicio en centros de educación primaria, secundaria, y en institutos, pero desde 2000 se ha comenzado a trabajar con población universitaria, mediante la colaboración en masters, cursos especializados y acciones encaminadas a sensibilizar a la población universitaria en general. Por último, en el 2005 se conformó un grupo de expertos en derechos humanos y relaciones internacionales interesados en analizar y estudiar la protección de los derechos de las personas en diferentes países y conflictos, así como en proponer acciones concretas para salvaguardar su garantía.

2.1.2 Los socios locales

[redacted] el trabajo en dos ejes principales en las zonas rurales de los Montes de María: por un lado, la consolidación y autonomía de las organizaciones de mujeres, jóvenes y campesinos productores, la defensa y promoción de sus derechos y el incremento de su participación política y ciudadana. Por otro lado, la implementación de sistemas productivos diversificados a partir del uso sostenible de los recursos naturales disponibles. Estos ejes son desarrollados mediante la formación personal y capacitación, el acompañamiento a organizaciones de base, el impulso a la construcción de redes, el apoyo técnico y económico a la producción agrícola, pecuaria, acuícola y artesanal con criterio de sostenibilidad, basado en un trabajo de formación y de capacitación con carácter participativo.

[redacted] tiene 20 años de experiencia en la zona rural del centro y norte del departamento de Bolívar, en particular en los municipios de María la Baja, Mahates, San Juan Nepomuceno y Arjona principalmente; y ha iniciado un proceso de intervención en el Carmen de Bolívar, Zambrano, San Jacinto y Ovejas. CDS ejecuta proyectos de desarrollo rural con cerca de 40 organizaciones campesinas de base, articuladas en 6 redes u organizaciones de segundo grado, a través de la formación, el acompañamiento psicosocial y organizativo, técnico productivo y técnico empresarial. En estos años de trabajo CDS ha logrado un alto nivel de experiencia expresado en un amplio conocimiento de la población campesina y de la población afectada por el conflicto armado. De esta manera ha logrado diseñar y aplicar una propuesta de formación en desarrollo personal, de acompañamiento organizativo, y de producción agrícola, apícola, pecuaria, piscícola y artesanal. Actualmente viene acompañando a diversas organizaciones en el proceso de transformación y comercialización de los productos promisorios de la región como son: peces, frutas y artesanías. De igual forma, CDS impulsa la Escuela de Ciudadanía con el fin de fortalecer a las organizaciones campesinas y de población desplazada como sujetos colectivos protagonistas de su propio desarrollo y de la transformación social, formándose y ejerciendo sus derechos de ciudadanía.

Teniendo en cuenta el proceso iniciado en el marco del convenio pasado y de la apuesta institucional de CDS, se propuso en el presente convenio continuar fortaleciendo las iniciativas productivas destinadas a la seguridad alimentaria y a la generación de ingresos a través de la

[2] La evaluación coincidió con la concurrencia de una 2ª expatriada con una duración de 6 meses.

transformación y comercialización de las materias primas de las propuestas, lograr la articulación económica y social de las organizaciones campesinas, y el posicionamiento de sus demandas y propuestas y ciudadanas, a partir de la construcción e implementación de agendas campesinas sectoriales para el restablecimiento de sus derechos como víctimas. CDS retomó además parte del trabajo que venía desarrollando MPDL en materia de protección, que luego entregó a ILSA.

[redacted] durante sus 18 años de trayectoria ha posicionado a niños, niñas, adolescentes, mujeres y hombres como Sujetos Políticos Transformadores a través de la Comunicación para el Cambio Social, desarrollando estrategias de comunicación, iniciativas de organización, participación, movilización social e investigación participativa que promueven el derecho a la palabra, la recuperación del tejido social y la valoración del sentido identitario.

Sus estrategias de intervención se sustentan en dos pilares fundamentales: la Educación Transformadora y El Ejercicio del Derecho a la Palabra, desde los que se promueve el encuentro con otros y otras apuestas sociales y políticas por la paz. Esto tiene como objetivo aportar a la inclusión social, a partir de la construcción de escenarios posibles distintos a la guerra para que niños, niñas, adolescentes, mujeres y hombres se reconozcan como seres libres, capaces de ejercer su ciudadanía e incidir en sus realidades.

Su trabajo a lo largo de los años se ha focalizado en la población afectada por el conflicto en la región de los Montes de María y a partir del año 2008 se extiende a la Serranía del Perijá. Su trabajo permite el acceso de estas poblaciones a medios alternativos de comunicación como la radio, la televisión, el cineclub itinerante, murales, exposiciones fotográficas, impresos, que permiten visibilizar sus vivencias, historias, dolores, alegrías y esperanzas marcadas por el conflicto y la resistencia pacífica. La metodología "Formando Formadores", busca permanentemente generar nuevos ejercicios de liderazgo comunitario y proyectos de vida con responsabilidad social que superen la lógica de resignación, dependencia y victimización.

Realiza un permanente acompañamiento a mujeres campesinas, en sus procesos organizativos, promoción en derechos, y narración de sus memorias. Desde el año 2008 el CCMM21 dinamiza la Mesa Regional de Derechos Humanos con líderes y lideresas campesinas y organizaciones sociales en los Montes de María, como escenario de participación de la sociedad civil para propiciar su interlocución con instituciones estatales en temas como la propiedad y uso de las tierras, y los DDHH.

En el marco del Convenio 07-CO1-047 mencionado en el apartado anterior, el CCMMaL21 desarrolló acciones que aportan a la recuperación del tejido social, el restablecimiento de las víctimas y la reparación simbólica entendidos como procesos sociales que posibilitan formas de resignificación de la memoria colectiva, la dignificación de las condiciones de vida, la visibilización de la población afectada por el conflicto, la elaboración social del duelo y la recuperación de los lazos de confianza a partir del ejercicio del derecho a la palabra, acallada por el temor y la muerte en tiempos de guerra.

[redacted] El trabajo de ILSA se caracteriza por acompañar a los movimientos y organizaciones de mujeres, campesinos, desplazados, jóvenes, grupos étnicos, estudiantes de derecho, sindicatos y jueces que han vivido bajo condiciones de exclusión, discriminación, invisibilización u opresión, en la construcción de nociones alternativas del derecho que permitan generar procesos de exigibilidad jurídico-sociales.

El convenio actual se trabaja desde el departamento de "Territorios, migraciones, y desplazamiento forzado" que busca hacer visibles las principales tensiones y tendencias que el modelo hegemónico de globalización y su discurso de desarrollo en América Latina produce sobre los derechos territoriales, sobre la vida de las comunidades ancestrales y la capacidad de la ciudadanía para participar y controlar las decisiones que afectan los intereses colectivos. Profundiza, de igual modo, en torno al derecho a la tierra y sus perspectivas e implicaciones en un contexto de conflicto social y armado, desplazamiento forzado y libre comercio.

Si bien su trabajo lo ha desarrollado en Colombia, participa de diversas redes latinoamericanas, con entidades académicas, sociales y no gubernamentales propiciando intercambios teóricos y políticos con el fin de realizar formulaciones integrales de los derechos humanos, con especial énfasis en los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales y la (re)construcción de nociones alternativas del derecho que permitan generar procesos de exigibilidad; todo ello con el propósito de coadyuvar en el fortalecimiento de las organizaciones y los movimientos sociales en las luchas por la realización de sus derechos.

En la región de los Montes de María, ha realizado varias intervenciones, especialmente en los municipios de San Onofre y Sincelejo durante los años 2007, 2008 y 2010, acompañando las iniciativas de construcción de la propuesta de Catastro Alternativo del Despojo realizada por la Coordinación Nacional de Desplazados- CND y el Movimiento Nacional de Victimas de Crímenes de Estado- MOVICE. ILSA ha acompañado el proceso de formación, construcción de propuestas de restitución de tierras y modelos de reparación integral en comunidades campesinas desplazadas, indígenas y afrocolombianas de regiones de Colombia, que ha permitido la conformación de mesas de trabajo para la exigibilidad de los derechos de estas comunidades, acompañar procesos de reconstrucción de la memoria histórica, realización de bancos de datos e inventarios de daños, acompañamiento y asistencia para la interposición de acciones judiciales.

ILSA acompaña desde 2002, el proceso del Tribunal de Mujeres y DESC seccional Bolívar, el cual documenta casos de violación en DESC de las mujeres en varias regiones del departamento. A este proceso se han incorporado y participan activamente mujeres y organizaciones de mujeres de los municipios de San Juan, Carmen de Bolívar y María la Baja entre otras, así como de barrios en Cartagena. ILSA acompaña igualmente, la iniciativa de la Ruta Pacífica de las Mujeres. Con estos procesos se ha avanzado en el fortalecimiento del tejido asociativo de las mujeres y organizaciones vinculadas a las Mesas Regionales y Locales, articulada al movimiento nacional de mujeres y sus diversas iniciativas. Los casos que se han documentado han sido llevados ante el Tribunal Nacional de Mujeres y DESC (2008).

2.1.3. La identificación de problemas y necesidades

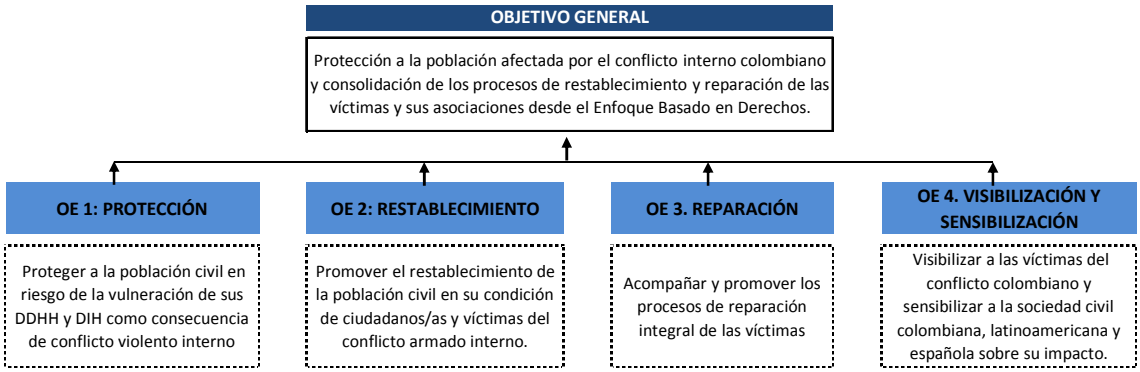
Este Convenio se presentó como la consolidación del trabajo iniciado en el Convenio anterior. Por este motivo, el esfuerzo realizado en la identificación se centró por un lado, en la consolidación de los procesos iniciados en el convenio anterior para garantizar su sostenibilidad e impacto, y por otro profundizar en las buenas prácticas y lecciones aprendidas para garantizar la calidad de los procesos. Durante la fase de "identificación y formulación" se tuvieron en cuenta los seguimientos y evaluaciones realizadas en diferentes momentos del curso del convenio 07-CO1-047. Principalmente se tuvo en cuenta la línea de base intermedia, realizada durante el mes anterior al inicio de la formulación, y la evaluación externa. Durante el curso de la formulación del convenio actual, se realizó un taller en el que los representantes de las organizaciones de base valoraron los logros y desafíos de la intervención actual, con el fin de conocer su percepción sobre las acciones realizadas y sus prioridades y expectativas, como insumo fundamental para la formulación del presente Convenio.

Con todos esos insumos, las organizaciones socias y la ONGD concertaron una orientación conjunta, identificando los ejes estratégicos de trabajo y las posibilidades de articulación entre ellas. En este proceso, se realizó un ejercicio de identificación de elementos de la caracterización del contexto regional actual, el estado de avance con las comunidades y las tendencias del contexto para los próximos años. A partir de este análisis, se definió una situación final deseada en tres niveles –personal, organizativo y social- y de las líneas de acción necesarias para llegar a ella. A partir de los informes de línea de base y las evaluaciones del "Convenio I" recogidas, se estableció la necesidad de concentrar las acciones en una sola zona geográfica a fin de lograr mayor impacto en el tiempo de duración del convenio (concentrándose la intervención en los Montes de María, y dejando de trabajar en el marco del convenio en la Serranía del Perijá). Esta decisión estuvo fundada en la valoración de la experiencia y el tiempo de trabajo de las organizaciones locales en uno de los dos territorios, así como la dispersión de acciones y procesos que representó para el convenio anterior realizar la intervención en dos regiones geográficas distantes y en comunidades de difícil acceso.

Desde la identificación del Convenio se llegó a la conclusión de que las personas víctimas del desplazamiento forzado con quienes se trabajaba en la sub-región de los Montes de María, continuaban viviendo en lugares atravesados por múltiples amenazas y tensiones políticas, sociales y económicas que representan nuevos desafíos a su seguridad, a la recuperación de su salud emocional, a su capacidad productiva y en general, a la posibilidad del restablecimiento de sus calidad de vida. Además se les seguía negando el acceso a la reparación legal, simbólica y la construcción de la memoria personal y colectiva. Como respuesta a la problemática expuesta los objetivos de este convenio son la protección, el restablecimiento, la reparación y la visibilización de comunidades que han sido víctimas del conflicto armado a partir de la ocurrencia de acontecimientos que los obligaron a abandonar sus hogares y perder su capital, arraigo y bienestar.

2.1.4. Diseño de la propuesta

El Convenio se desarrolla en torno a 4 Objetivos Específicos de acuerdo con la siguiente estructura:



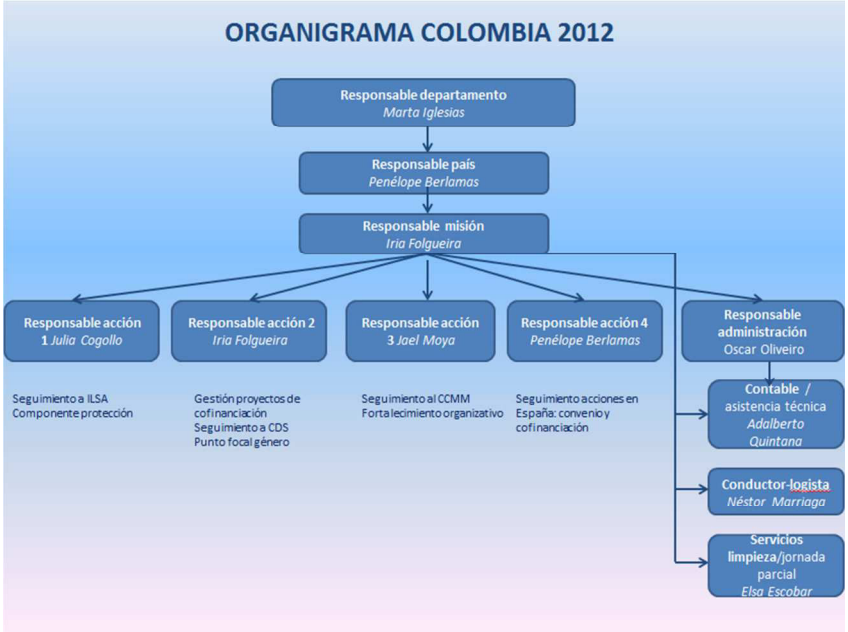
A su vez, el Convenio cuenta con 15 resultados y 48 indicadores. El diseño operativo se agrupa en torno a 61 actividades. A trabajar en 7 municipios de 2 departamentos (Sucre y Bolívar). El desarrollo original de la intervención actual estaba previsto con 20 organizaciones de base, siete colectivos de comunicación (5 constituidos y 2 que se constituyen en el marco del programa) y tres redes sociales (de jóvenes, de mujeres y de población desplazada), que corresponden aproximadamente a un total de 651 familias, para un total de 3.910 personas.

2.2. Organización y Gestión

2.2.1. Estructura y composición de equipos de trabajo

En el presente Convenio, MPDL es responsable directo de la ejecución parcial de un componente (Protección), de la ejecución directa de parte de la acción 4 de sensibilización y visibilización, y del seguimiento de los demás, así como de la coordinación general y liderazgo del Convenio. Para ello dispone además de 3 técnicas en terreno (1 expatriada y 2 colombianas), de 2 personas en el área administrativa-contable, un conductor (y un vehículo), una persona de servicios generales y el apoyo de una persona de tiempo completo en Madrid. El organigrama actual responde a la nueva estructura establecida tras un proceso de restructuración y se ha hecho efectiva en su integralidad desde el 2013. Por otro lado, las funciones de "punto focal de género" y "fortalecimiento organizativo" se definieron en el PAC3, al detectar la necesidad de abordar estos ejes temáticos de manera integral

En lo relativo a la estructura en España, previamente la estructura del Departamento era similar, pero en lugar del cargo de "responsable país" (sede), había una figura, con modalidad de semi-expatriación (50% en Colombia y el resto en España), que se llamaba "coordinación convenio".



2.2.2. Planificación y Gestión.

A efectos de coordinación, el Convenio se estructura en 8 escenarios:

- Un Comité Operativo de tipo técnico, ligado a las acciones en terreno, que se reúne mensualmente. Es un mecanismo de análisis, coordinación y programación de acciones entre el personal con cargos técnicos de todas las organizaciones socias del Convenio.
- Un Comité de Gestión de Acciones, de tipo ejecutivo y decisorio, con la participación de los directivos y/o coordinadoras de Convenio de cada coparte, en el que se establecen análisis de contexto y se toman decisiones de política de intervención. Su frecuencia de reunión es bimestral.
- Un Comité de Redacción, compuesto por representantes de cada uno de los socios de la intervención y encargado de definir y planificar, con ayuda de MPDL Madrid, las acciones de comunicación y visibilización en el terreno, y su colaboración con las realizadas en España (ejemplo: boletín electrónico).

- Una Comisión de Seguimiento en Madrid
- El Grupo de local de Protección, que integra a un representante de cada organización, con frecuencia de reunión bimestral
- Un subgrupo de Género, que integra a un representante de cada organización, con frecuencia de reunión trimestral
- Un subgrupo de Fortalecimiento organizativo,
- Reuniones de Departamento de internacional y visitas de seguimiento por parte de los y las responsables de la organización[3]

3. Contexto social, económico, político e institucional en el que se desarrolla la intervención.

3. 1. Contexto geográfico y social

El convenio se implementa en un área de alta conflictividad de la región Caribe colombiana: La sub-región de los Montes de María. Se trata de un territorio agrícola y ganadero de aproximadamente 422.000 habitantes[4] que cuenta con una superficie de 6.466 Km2 y está formada por 15 municipios, siete de ellos pertenecientes al Departamento de Bolívar (Carmen de Bolívar, Marialabaja, San Juan Nepomuceno, San Jacinto, Córdoba, El Guamo y Zambrano) y ocho al Departamento de Sucre (Ovejas, Chalán, Colosó, Morroa, Los Palmitos, San Onofre, San Antonio de Palmito y Tolúviejo). En los años 70 la región fue escenario de importantes luchas agrarias campesinas por la tierra e incluso de puntuales "reformas agrarias" en las que la ANUC (Asociación Nacional de Usuarios Campesinas) fue una organización de gran relevancia y protagonismo. Sin embargo, en las 3 décadas siguientes, la zona fue escenario de una alta conflictividad, que marcaron a la región como una de las más emblemáticas para el conflicto armado por su especial afectación. Ha sido desde hace años una región estratégica para diversas actividades, legales (agroindustria de palma y teca, ganadería extensiva y minería) e ilegales y constituye una de las regiones de mayor referencia en lo que al conflicto armado que vive el país se refiere.

Su población está conformada por campesinos criollos, indígenas y comunidades afrodescendientes de arraigada cultura, entre las que destacan las de palenqueros, cuyo origen y epicentro cultural es el Palenque de San Basilio, considerado como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO[5]

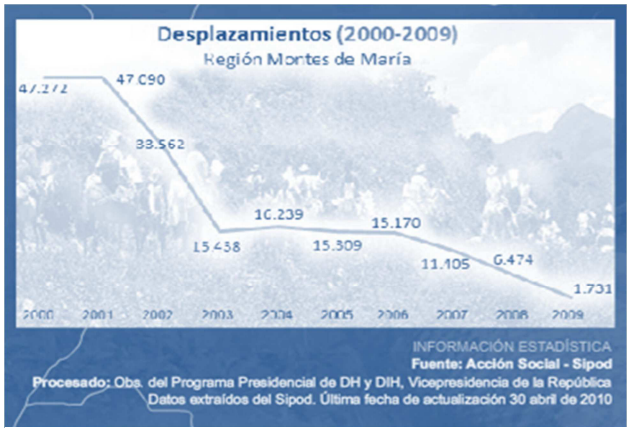
[3] En los últimos 8 meses han visitado la misión la Presidenta, la Coordinadora General, la responsable del departamento de internacional y la responsable de proyectos en Colombia en Madrid.

[4] Censo 2005 DANE.

[5] http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?pg=00011&RL=00102

Desplazamiento forzado por la violencia.

La región de los Montes de María había presentado una creciente violencia desde el año 1996, cuyo máximo exponente fueron las 71 masacres ocurridas en el año 2000 y 45 en 2001[6]. La magnitud del desplazamiento ocasionado por éstos y otros hechos violentos alcanzó dimensiones extraordinarias: hacia finales de 2002 la región había expulsado el 2,7% de la población desplazada a nivel nacional, llegando a representar un 41% de la población de los municipios de la zona[7]



Fuente: http://www.verdadabierta.com/gran_especial/montes_de_maria/montes_de_maria.html

3. 2. Contexto político e institucional

En general los socios del Convenio acumulan una importante tradición de trabajo en la zona y con las comunidades incluidas en el mismo, que arranca en la década de los 908. La excepción es ILSA, sin tradición de trabajo en la región (más allá de algún proyecto puntual en algunos municipios como San Onofre), aunque una larga experiencia en los temas de trabajo.

Zona de Rehabilitación y Consolidación.

En 2002 el gobierno Uribe creó la Zona de Rehabilitación y Consolidación de Montes de María, decretada al amparo del estado de conmoción interior, aumentando considerablemente el pie de fuerza en la región y provocando una fuerte militarización de las dinámicas sociales e institucionales. La implementación del Centro de Coordinación de Acción integral (CCAI) en 2007 integrará este accionar militar con otros servicios y estrategias de la institucionalidad civil (asistencia humanitaria, generación de ingresos, acceso a justicia y resolución de conflictos, obras públicas, aspectos culturales y recreacionales).

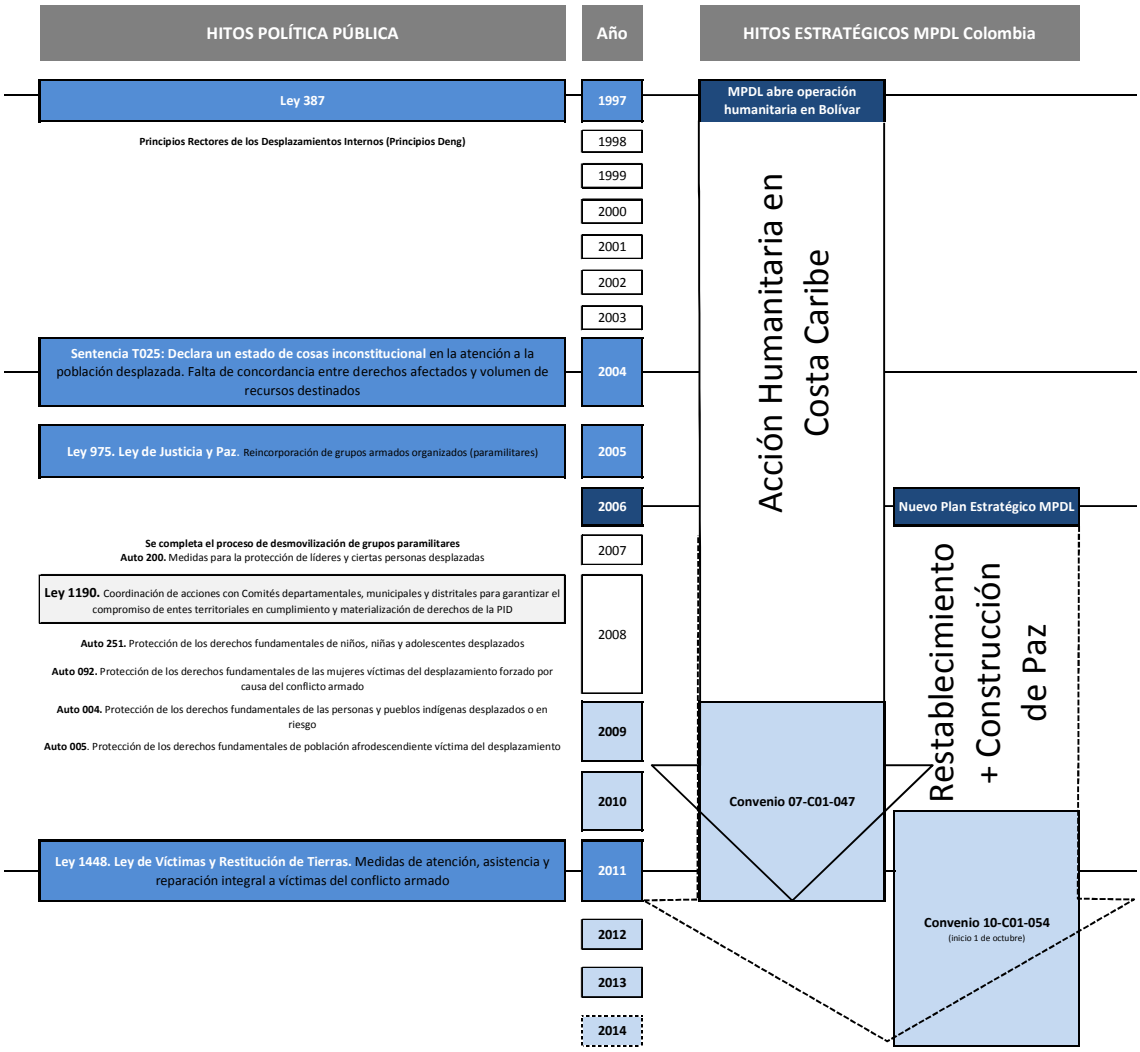
A partir de 2004 (tomando como hito la Sentencia T-025) fue creciendo, en la región y en el país, la conciencia y presión por lograr una realización efectiva de los derechos. Sin embargo, ha ido haciéndose patente con el tiempo que ni la Sentencia ni los sucesivos Autos marcaron diferencias sustanciales para alcanzar la restitución o el restablecimiento efectivo, si bien se mejoró el acceso a la educación, en cierta medida a la salud, y algunos apoyos humanitarios menores por parte del Estado). Por otro lado, la región Caribe, y en concreto los Montes de María, fueron un escenario donde la acción paramilitar primero, y posteriormente la del Estado, golpearon fuertemente a las organizaciones guerrilleras hasta casi anular su presencia y accionar; al tiempo que se produjo un proceso de desmovilización de grupos paramilitares entre 2005 y 2007. El resultado del proceso fue la “sensación” -en gran medida inducida-, de una “pacificación” de la región que el CCAI “consolidaría”

---

[6] http://www.verdadabierta.com/gran_especial/montes_de_maria/montes_de_maria.html

[7] La región tendría 438,119 habitantes según censo 2005. Según la separata Montes de María (PNUD): “*Este fue uno de los tantos factores que influyó para que ciudadanos se desplazaran de manera masiva, lo que ha hecho que esta sea una de las regiones muy afectada por el desplazamiento forzado. Entre 2000 y 2010, 182.092 habitantes de los Montes de María fueron expulsadas de esta región (ver cuadro 2)”*

[8] Así, el CCMM lleva desde 1994 trabajando basado en El Carmen de Bolívar, CDS desde 1993 con un estrecho vínculo con María la Baja, y el MPDL desde 1997 en el departamento de Bolívar, siendo socio clave de ECHO en la respuesta humanitaria a los desplazamientos de los Montes de María a principios de la década siguiente.



En paralelo a todo el desarrollo del conflicto se produjo un proceso de despojo territorial articulado con una irregular colaboración de la institucionalidad pública local para legitimarlo (Notarías, Registros, etc.). Un hito importante fue el proceso de compras masivas de tierras en los Montes de María[9], cuya evidencia desencadenó una reacción de organizaciones y organismos, y del Proyecto de Protección de Tierras y Patrimonio[10] hacia octubre de 2008[11], por el cual se congelaron todas las ventas y se decretó una protección colectiva.

3.3. La política pública de atención a víctimas

Como puede verse en el cuadro del apartado anterior, desde 1997 –año en que inician las labores de MPDL en Colombia- a la fecha ha habido una intensa producción de política pública para atender en su magnitud las necesidades de las víctimas. Originalmente el mismo año de 1997 vio la luz la Ley 387, que ha sido un marco de referencia fundamental para fijar derechos y responsabilidades en la atención a la población desplazada por la violencia. Dado el estado de cosas inconstitucional que la Corte Constitucional observa en relación con este marco, se profiere la Sentencia T-025 en 2004, que ha constituido un referente político y jurídico en la

[9] *"Los Montes de María es una región que presenta una situación generalizada de informalidad frente a la tenencia, posesión y uso de la tierra, debido a las cotidianas tradiciones informales, ventas de mejoras, cesión informal de posesiones y ocupaciones, adjudicaciones sin registrar, falsas tradiciones, etc. Situación de tierras que se agravó debido a un creciente fenómeno que se viene registrando desde el año 2008 hacia acá, de compraventas masivas de tierras a bajo precio, algunas sobre ubicadas en zonas de grandes y reconocidos desplazamientos forzados".* Extracto del discurso del Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Dr. Juan Camilo Restrepo Salazar, 5 de Febrero de 2010, Maria la Baja, Bolívar

[10] Inscrito en Acción Social (Gobierno), con apoyo de la comunidad internacional

[11] Comité Departamental

exigibilidad de derechos, desarrollado a partir de sucesivos Autos. Un año después, en 2005, se promulgó la Ley 975 o Ley de Justicia y Paz, que sirvió de marco para el proceso de desmovilización de grupos paramilitares, fundamentalmente, y en el que se instauraba un marco de atención a víctimas, no exclusivamente afectadas por desplazamiento.

Es en éste marco en el cual se diseña e inicia el presente Convenio. Sin embargo, a mediados de 2011 (el 10 de junio), se promulga un nuevo instrumento legal, la Ley 1448, orientado específicamente a la atención a las víctimas y la restitución de tierras, que resulta más amplio que el anterior en muchos aspectos, entre ellos la creación de un marco de reparación colectiva. En relación con lo anterior, como se verá, el Convenio ha hecho un relevante esfuerzo para adaptarse y articularse con los parámetros legales e institucionales de éste nuevo escenario.

3.4. Zonas de Reserva Campesina

Las llamadas Zonas de Reserva Campesina (ZRC), son una figura de ordenamiento territorial recogidas en la Ley 160 de 1994 que busca entregarles a campesinos de escasos recursos tierras que son del Estado. La idea es que agrupaciones de campesinos vivan y trabajen en ellas y que cada uno sea propietario de un terreno. En este momento, hay seis ZRC en Colombia. Están en Calamar (Guaviare), Cabrera (Cundinamarca), El Pato (Caquetá), el sur de Bolívar (Bolívar), el valle del Río Cimitarra (Antioquia y Bolívar) y en el alto Cuembí y Comandante (Putumayo). En estas zonas, los propietarios tienen límites en la extensión de sus territorios que deben ser definidos por el INCODER. Para crear una zona de éstas, los campesinos deben organizarse y diseñar un plan de desarrollo en el que establezcan cómo harán para vivir dignamente allí, cómo se sostendrán económicamente y cómo satisfarán sus necesidades de servicios básicos. El Estado tiene que darles el apoyo que necesiten para que tengan infraestructura, salud, alcantarillado, o energía. Desde los colectivos que defienden la creación de nuevas ZRC, éstas deben de tener un enfoque de fortalecimiento de la economía campesina y no un enfoque agroempresarial[12].

En Montes de María existe un movimiento que ha auspiciado la solicitud de constitución de Zonas de Reserva Campesina en la región en el cual participan activamente varias OPDs apoyadas y acompañadas desde el Convenio. Las solicitudes serían las siguientes[13]:

- Montes de María 1. Resolución de inicio 189 de febrero de 2011. Tiene una extensión de 254,680 has. Reúne 11 municipios de los departamentos de Sucre y Bolívar: María La Baja, San Juan Nepomuceno, El Carmen de Bolívar, San Onofre, San Jacinto, Ovejas, Los Palmitos, Chalán, Colosó, Tolú Viejo y Morroa. Su PDS actualmente se encuentra en revisión ante el Incoder.
- Montes de María 2. Resolución de inicio 189 de febrero de 2012. Tiene una extensión de 49.509 has. Reúne 4 municipios del departamento de Bolívar: El Guamo, San Juan Nepomuceno, Zambrano y Córdoba. Su PDS actualmente se encuentra en revisión ante el Incoder.

[12] http://www.semana.com/nacion/articulo/zonas-reserva-campesina-otra-formula-para-restituir-tierras/122641-3

[13] ILSA, Zonas de Reserva Campesina. Elementos introductorios y de debate. Marzo-abril de 2012 http://ilsa.org.co:81/biblioteca/dwnlds/otras/varios/reserva/todo.pdf

4. Análisis de la información recopilada

4.1. Análisis del diseño del Convenio: Pertinencia y Coherencia

4.1.1. Adecuación al contexto y ajuste a cambios en las condiciones externas

La respuesta del Convenio. En el marco de la evolución del marco legal de atención a la población afectada por el conflicto y del apoyo a dichas poblaciones por parte de entidades nacionales e internacionales, cabe destacar cómo el Convenio incorpora muchos de los mecanismos habituales, junto con algunos ejes de trabajo mucho menos extendidos. En este punto, es preciso enmarcar este Convenio en una secuencia de trabajo ininterrumpido tanto del MPDL como de varios de sus socios en la zona, y en concreto como continuación directa de los esfuerzos desarrollados en el marco de un Convenio anterior en la misma región.

En relación con lo anterior, tanto las fases iniciales de trabajo en Ayuda Humanitaria como los esfuerzos posteriores en Restablecimiento, dejaron saldos de experiencia y especialización en líneas de trabajo como la atención psicosocial (MPDL desarrolló su propio equipo y enfoque de intervención, y tanto CCMM como CDS recibieron capacitación de AVRE cuyo enfoque incorporaron en gran medida), el desarrollo de proyectos productivos, la reconstrucción del tejido social, o la capacitación y apoyo a las organizaciones de afectados y comunidades para la gestión e incidencia institucional. En general estos apoyos oscilaban entre el ámbito de la autogestión o, como se ha dicho, de la gestión ante las instituciones. Como se ha visto, a partir de 2011, además, se cerró el trabajo de Acción Humanitaria, inducido por consideraciones estratégicas en relación con el entorno (especialmente en el caso de Montes de María), y de forma más puntual y concreta, por recomendaciones desde la evaluación del Convenio anterior, que sostenía un esquema humanitario en el Departamento del Cesar (Serranía del Perijá)

En lo relativo al modelo de trabajo desde el Convenio, la constatación de la situación de riesgo por conflicto en que se encontraban aún las comunidades y del sostenido incumplimiento de la institucionalidad local frente a lo establecido desde el marco legal de atención a las poblaciones afectadas por el conflicto, significó la incorporación de un eje de Protección y otro de Asistencia Legal[14] (enmarcado en el acceso de las víctimas a la ley 975) en el Convenio anterior. En el diseño del Convenio actual, se buscó activamente incorporar **un socio que no sólo brindara la asistencia legal, sino que acompañara y brindara la representación legal a las comunidades y organizaciones en procesos de exigencia por vía jurídica o litigio.**

Con este último paso, el diseño del actual Convenio resulta un amplio mosaico de mecanismos de apoyo para las poblaciones afectadas por el conflicto armado, que abarcan, como se verá, desde procesos propios o de autogestión, sin concurrencia de la institucionalidad, pasando por la interlocución e incidencia con los responsables públicos, hasta el escenario de las acciones jurídicas para la realización efectiva de los derechos por medio de sentencias judiciales, de obligado cumplimiento, so pena de sanción de diferente índole.

Cabe destacar aquí la rotunda **apuesta del Convenio por ajustarse al marco de la Ley 1448**, en la implementación, socialización y monitoreo, y también en términos de Protección. Así, se ha reconducido el Convenio de modo que se mantienen todas las actividades anteriores, se modifican varias para adaptarlas a la nueva Ley (p.ej. la reparación colectiva, o la reparación

[14] Incluía tres aspectos: asesoría, formación y acompañamiento para la gestión (originalmente no incluía la interposición de acciones jurídicas). Se abordaba también en el marco de la Ley 387 que para entonces (2005 – 2007) se solapaba con la Ley 975.

simbólica mediante un trabajo fuerte en memoria e identidad cultural) y se añaden numerosas nuevas actividades que se consideran prioritarias por la urgencia y el alto impacto, como el monitoreo institucional (asistencia a las Mesas de víctimas, Comités de Justicia Transicional y Sub comités de prevención de municipios y 2 departamentos, entre otras), lo cual implica más trabajo no previsto originalmente. Del mismo modo, se ha facilitado la participación de las comunidades meta en los espacios de participación civil habilitados a partir de las conversaciones de la Habana promovidos por PNUD. En relación con la mencionada reparación simbólica, cobra relevancia la iniciativa del MIM, Museo itinerante de la memoria de los Montes de María, liderado dentro del Convenio por el CCMM, que supone una apuesta de fondo para llenar de contenido comunitario concreto y efectivo este componente de la Ley de Víctimas.

4.1.2. Adecuación

El componente jurídico resulta sin duda el más novedoso en el conjunto de las acciones de la cooperación internacional en Colombia y **sin duda el uno de los más pertinentes, por lo escaso.** En un nutrido y completo marco de derechos formales, en Colombia la población afectada por el conflicto sigue sin acceder a un disfrute efectivo de los derechos. Por otro lado, la focalización de éste eje sobre los Derechos Económicos, Sociales y Culturales (DESC), resulta coherente con la trayectoria estratégica seguida hasta ahora por MPDL en su trabajo de cooperación en Colombia; y, habida cuenta de que los ejes de trabajo en Derechos Humanos en Colombia suelen orbitar más bien en torno a los Derechos Civiles y Políticos (DPC).

De hecho, esta falta de avances sustanciales en el disfrute/restitución efectiva de los derechos ha impactado en la cohesión organizativa. A lo largo del proceso desde los desplazamientos (sobre todo a partir de 2005, con base en los mandatos de los Autos) y el desarrollo de la política pública, fueron configurándose y empoderándose organizaciones de población desplazada (OPDs) con importantes apoyos de ONGs y Agencias, en términos de capacitación y apoyo a su participación en escenarios de incidencia, lo que permitió ir incorporando, a nivel de los líderes y lideresas, visiones más estratégicas y discursos más estructurados, ajustados a los marcos legales. En este proceso surgieron y se fortalecieron nuevos liderazgos comunitarios. Con el tiempo, y dada la sostenida distancia entre este esfuerzo de reclamo y la realidad de las escasas conquistas, hacia 2011 se asistía a un agotamiento de muchos de estos liderazgos, alejados en cuanto a capacidades y visiones de sus comunidades, que vivían aún en situaciones de alta precariedad, en ocasiones agravadas por otros desastres humanitarios, como la causada por las fuertes lluvias e inundaciones asociadas al fenómeno de la Niña entre 2010 y 2011[15].

Por otro lado, y también en relación con los mecanismos de apoyo del Convenio, es importante revisar la pertinencia de algunos de ellos. Al respecto, y de un modo más integral, se expresaba por parte de un beneficiario:

> ***"No queremos que el Convenio nos traiga proyectos, queremos que el Convenio nos lleve a proyectos"***

Lo que conduce necesariamente a la reflexión de la adecuación de las modalidades del trabajo del convenio no tanto a las necesidades, que son muchas y evidentes, sino a los diferentes niveles de madurez y organización de cada proceso apoyado desde el Convenio. Aterrizando a ejemplos concretos, es cuestionable la validez de algunas de la modalidades de procesos de apoyo productivo que, si bien se orientan a necesidades específicas y sentidas, se estructuran

[15] Como es el caso de la comunidad de Las Margaritas, en Carmen de Bolívar, que debió de ser reubicada de la zona de asentamiento tras el desplazamiento de sus miembros casi 10 años antes.

como sucesivas entregas anuales en especie, sin identificarse estrategias de evolución, mecanismos para la sostenibilidad o estrategias de salida, siendo mecanismos por tanto más propios de proyectos cortos o puntuales, que de procesos de restablecimiento.

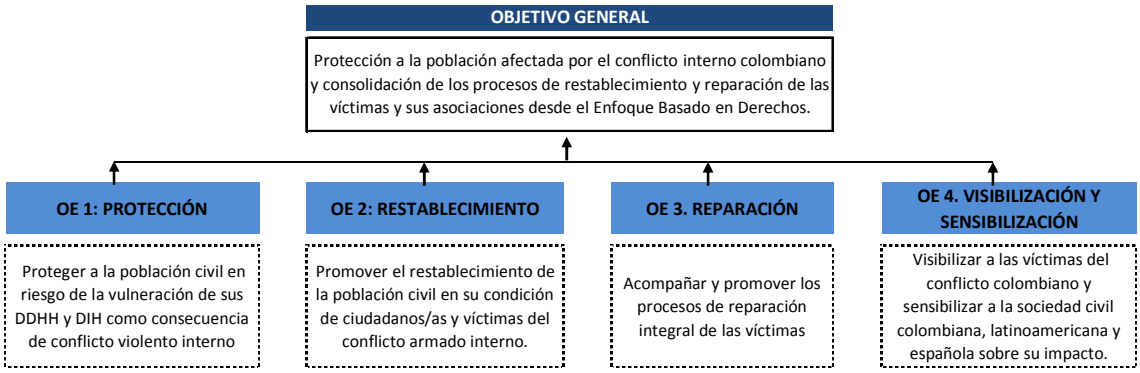
En el apartado de Eficacia se seguirá profundizando en las implicaciones del grado de ajuste y adaptación entre modelos de intervención y procesos comunitarios y organizativos.

Finalmente, cabe destacar **la importancia de la inclusión de la Protección como un eje vertical de trabajo,** en un contexto marcado por una violencia sostenida más allá de la supuesta desaparición formal de estructuras armadas organizadas. Es relevante éste componente por cuanto corresponde a una de las debilidades de la puesta en práctica de la política pública de Restitución de Tierras, pero también como una acertada supervivencia de un componente que viene de la experiencia de trabajo humanitaria en contextos de conflicto y que resulta clave para la transición a escenarios de restablecimiento de Derechos. **La dimensión de la Protección como eje articulador entre ambas fases resulta clave para comprender y llevar a cabo muchos de los procesos a los que se enfrenta hoy el país, en el reto del paso de escenarios de violencia y crisis humanitaria a otros –ideales- de restablecimiento y restitución.**

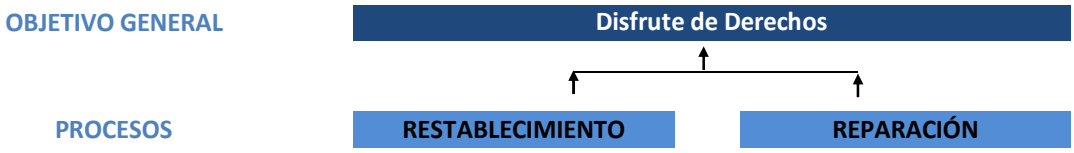
4.1.3. Coherencia: lógica interna del Convenio

Análisis de la estructura

Como se ha visto, el Convenio se estructura en torno a 4 Objetivos Específicos de acuerdo con la siguiente estructura:



Al respecto, cabe señalar que la naturaleza de los 4 componentes resulta diversa en términos de lógica de contribución al Objetivo General, así como en lo relativo a su articulación interna entre ejes de trabajo. En éste sentido, los dos componentes centrales –**Restablecimiento y Reparación- se corresponden con procesos integrales cuya culminación constituye en sí misma una realización de Derechos.**



Respecto de estos dos componentes, **la Protección se constituye más bien como un requisito, herramienta o fundamento para la realización de los dos procesos anteriores**, siendo, en gran medida, un eje funcional más que un objetivo final en sí mismo. Aunque de forma distinta, el eje de Visibilización/Sensibilización tiene también una naturaleza funcional más que final en relación con éstos dos componentes, como elemento que contribuye a la realización de los dos procesos centrales.

A su vez, la **Protección representa un eje vertical fundamental** que está incluido en el enunciado del Objetivo General *("Protección a la población desplazada…")*, como se verá más adelante.

Acompañamiento para el fortalecimiento organizativo

En relación con el Restablecimiento, y en cierta medida con la Reparación, la formulación prevé diversas modalidades de trabajo o **acompañamiento para el fortalecimiento organizativo.** Dichas modalidades no se encuentran agrupadas bajo un único eje u objetivo[16] en la Matriz de Marco Lógico, sino que se establecen y mencionan en resultados, indicadores y actividades. Del análisis de ambos Objetivos puede elaborarse la siguiente relación, más o menos exhaustiva:

- Atención psicosocial. Basada en una estrategia que incluye grupos de multiplicadores/as y terapeutas populares, que se conforman como grupos de autoayuda y brindan atención psicosocial a sus comunidades (CCMM) y encuentros psicosociales de integración de mujeres para el fortalecimiento de su autoestima y sanación emocional (CDS)
- Fortalecimiento de la identidad cultural y reconstrucción de la memoria. Basado en una estrategia que incluye la capacitación en ciudadanía, comunicación para el cambio social, realización de investigaciones participativas, piezas comunicativas, construcción de redes de comunicación, estrategias comunicativas y de recuperación de espacio público[17] (CCMM)
- Fortalecimiento productivo. Basado en una estrategia que incluye establecimiento de cultivos e iniciativas pecuarias, monitoreo de producción y generación de ingresos, capacitación, asesoría y acompañamiento, intercambios para articulación de encadenamientos productivos, etc. (CDS)
- Fortalecimiento asociativo, Articulación en redes de 2º nivel, Organización de mujeres[18] y jóvenes. Basado en estrategias que incluyen el diseño de Planes Operativos Anuales (OSBs) y Planes de Trabajo (Colectivos) reuniones para articulación de OSBs y Colectivos de Comunicación del Convenio a diferentes Redes (CDS y CCMM), construcción de agendas de reparación y restablecimiento, adecuación y dotación de sedes comunitarias, (CDS), Capacitación, acompañamiento e intercambios, (CDS y CCMM), realización de piezas comunicativas (CCMM), etc. (Al respecto del trabajo con mujeres, cabe destacar que existe una estrategia específica de Género que ha tenido una importancia grande en el desarrollo del Convenio a la fecha)
- Acompañamiento a OPDs en procesos campesinos. Destaca aquí el acompañamiento y apoyo en la realización de agendas, interlocución con instituciones, etc. Una iniciativa es la contenida en el resultado 5 de Restablecimiento (Plan Alternativo de Desarrollo Local-ILSA), pero también destaca todo el trabajo de apoyo a las organizaciones en torno a la discusión sobre la Zona de Reserva Campesina y en general en lo relativo a la recuperación y defensa de economías campesinas
- Asistencia y Acompañamiento jurídico. Basado en una estrategia que incluye el acompañamiento para la construcción e implementación de estrategias de incidencia para la exigibilidad de DESC y reparación integral, la articulación de los procesos con organizaciones garantes en derechos , entre otras
- Capacitación en Derechos. Orientada tanto a la construcción de propuestas de reparación integral, como al conocimiento y reivindicación de DESC y DIH en las diversas comunidades, organizaciones y redes.

---

[16] Aunque sí existe un documento de Estrategia de Fortalecimiento Organizativo (FO) para el Convenio

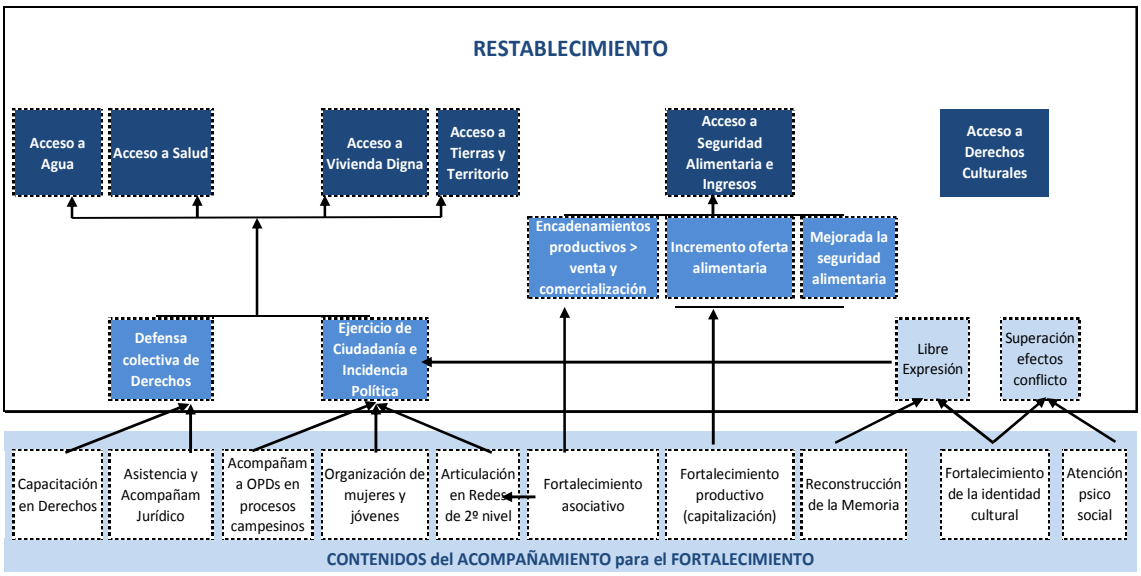
[17] Iniciativa de proyecciones de piezas comunicativas y películas denominada: "Cine bajo las estrellas"

[18] Existe una estrategia específica de Género

Cabe señalar que tanto en reparación como en restablecimiento, se han incluido formaciones y acompañamiento específico con enfoque diferencial de etnia con afrodescendientes (La Bonga) e indígenas (La Pista)

Análisis de los componentes: Restablecimiento

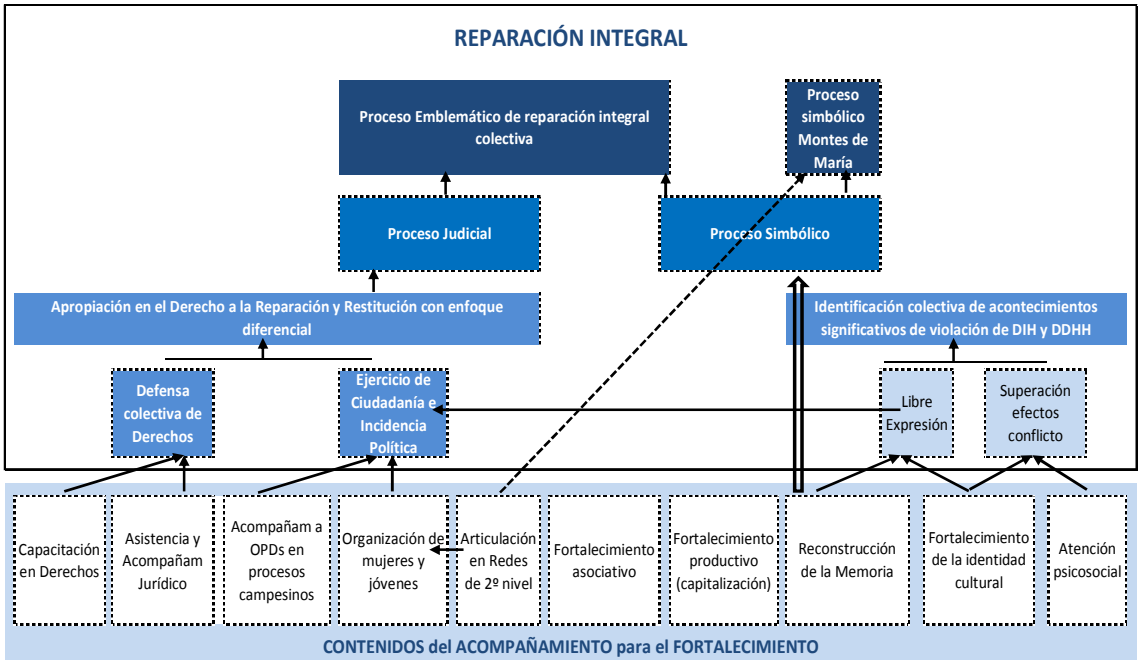
En lo relativo al **Restablecimiento**, éstos contenidos o modalidades de trabajo actúan bajo las siguientes lógicas (ver Objetivo Específico 2 en la MML):



Aquí los componentes de reconstrucción de la memoria, fortalecimiento de la identidad cultural y la atención psicosocial actúan combinados para facilitar la superación de los efectos del conflicto y la libre expresión de las víctimas, contribuyendo a la creación de sujetos políticos, al tiempo que en sí mismos constituyen elementos para el acceso a derechos culturales. Esto, sumado a un trabajo en la articulación de organizaciones en redes de segundo nivel, la promoción de la participación de mujeres y jóvenes, el acompañamiento a OPDs en procesos campesinos, la formación en derechos y el apoyo a las comunidades y organizaciones en torno a agendas de incidencia o exigencia jurídica, constituyen en el modelo de trabajo los elementos que deben de conducir al acceso a derechos fundamentales como el acceso al agua, la salud, la vivienda digna (y por extensión al hábitat digno), así como a tierras y territorio (derechos sociales y económicos). Por otro lado, la capitalización de comunidades y organizaciones mediante proyectos productivos, y el encadenamiento productivo entre diferentes eslabones debe de conducir a la seguridad alimentaria y el incremento de ingresos de estas comunidades (derechos económicos).

Análisis de los componentes: Reparación Integral

En lo relativo a la **Reparación Integral**, éstos contenidos o modalidades de trabajo actúan bajo las siguientes lógicas (ver Objetivo Específico 3 en la MML):



En éste caso intervienen casi los mismos ejes de acompañamiento[19], aunque estructurados en bloques más "compactos":

- De un lado el desarrollo de *procesos de reparación simbólica* –apoyados en los aspectos de reconstrucción de memoria, fortalecimiento de la identidad cultural y atención psicosocial-, uno de ellos orientado a una comunidad en concreto (caso emblemático de ASOCARES), fundamentado en un trabajo de identificación colectiva de acontecimientos significativos de violación de DIH y DDHH; y el otro más orientado regionalmente hacia los Montes de María en su conjunto, a través de la creación de un museo itinerante de la memoria, en donde las redes de Narradores de la Memoria apoyados por el CCMM resultan un elemento clave.
- El otro bloque de trabajo –que se apoya igualmente en asistencia y acompañamiento jurídico, procesos campesinos y promoción de la participación de jóvenes y mujeres- se orienta hacia los *contenidos jurídicos del proceso de reparación/restitución*, actualmente orientados en el marco de la Ley de víctimas y restitución de tierras, cuyo horizonte en uno de los casos es el desarrollo del expediente completo (caso de ASOCARES), aunque el trabajo de capacitación y apropiación se desarrolla con tres comunidades más. En relación con el caso de ASOCARES, este implica un proceso Judicial, que incluye la recopilación de pruebas (peritaje, investigación, daños patrimoniales y extra patrimoniales). Al respecto de los otros tres procesos, resulta fundamental el enfoque diferencial en ellos: casos de representación de mujeres en Montecarlos, de Afros en La Bonga y de Indígenas en La Pista.

Mecanismos. En esta lógica cabe destacar la existencia de diferentes mecanismos para el acceso al disfrute de derechos. Así, de manera sencilla, podría establecerse una gradación que va desde mecanismos de autogestión hasta los de exigencia por la vía jurídica[20], con un amplio "punto medio" en el que se encuentran los habituales de incidencia y gestión, más o menos persuasivos o eficaces. El establecimiento de ésta gradación, en relación con la responsabilidad de la institucionalidad pública, es clave para poder visualizar cada uno de los procesos seguidos por cada comunidad u organización de base en el marco del Convenio, las

[19] El componente de fortalecimiento productivo no es una clave en este proceso.
[20] Durante la evaluación pudo observarse un extremo más allá de la exigencia por la vía jurídica, empleado por algunas comunidades, que sería la exigencia por vía de los hechos (acciones no-violentas), como el corte de carreteras, etc. Sin embargo, el Convenio no participa ni apoya de hecho estos mecanismos

dificultades, debilidades o fortalezas del proceso, así como las necesidades de protección de cada uno de ellos.

Análisis de los componentes: Protección

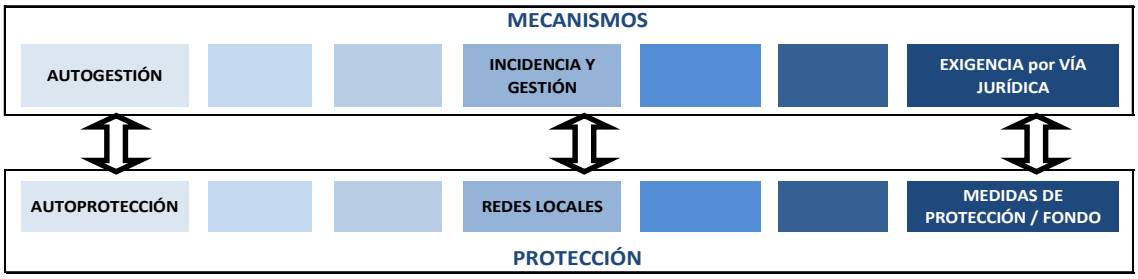
Como se ha comentado, el componente de Protección adquiere en el Convenio una doble dimensión: de un lado como eje vertical, funcional en sí mismo; y de otro, como elemento transversal, coadyuvante o sustento de los dos componentes centrales (Restablecimiento y Reparación). **Es interesante esta doble condición de la Protección en el Convenio, por cuanto ambas naturalezas no siempre son integradas en las actuaciones de las agencias que incorporan este eje de trabajo.**

En su dimensión vertical, el componente de Protección atraviesa diferentes niveles: **de un lado actúa sobre las capacidades comunitarias**, mediante Planes de Protección y Autoprotección y trabajo con líderes y lideresas; **y por otro se orienta hacia el relacionamiento institucional**, a partir de una articulación con un grupo conformado por Agencias[21] y la Defensoría del Pueblo[22] (denominado internamente Grupo Regional de Protección, pero que en la formulación del MML se corresponde con el Grupo Local de Protección), con las Mesas de Víctimas y con los Subcomités de Prevención y Protección, que forman parte de los Comités de Justicia Transicional (CJTs). Los líderes y lideresas de las comunidades y organizaciones beneficiarias, integrados en un grupo denominado Grupo Local de Protección[23], se constituyen en el elemento articulador entre ambos ámbitos, alrededor de:

- El seguimiento a los riesgos devenidos del contexto y de sus acciones como líderes y recrear permanentemente sus estrategias de protección y autoprotección (y con base en lo analizado plantean propuestas que aumenten los mecanismos de protección para comunidades y organizaciones (campaña de no violencia, construcción de rutas específicas de protección, etc.)
- La implementación de una Agenda Regional de protección, que se desarrolla alrededor de la incidencia para la protección en el marco de la Ley de Víctimas, y de la prevención y protección de la violencia sexual por el conflicto armado
- Una campaña de socialización de la ley 1448

La estructuración del componente, por tanto, reúne elementos grandes de pertinencia, tanto por su integralidad al reunir ambos ámbitos, como por pivotar alrededor de elementos absolutamente relevantes del contexto: las amenazas concretas del contexto, el marco legal y la respuesta a un tipo de violencia particularmente grave en el entorno[24]

En su dimensión transversal, en el componente de Protección se identifica una **vinculación muy estrecha de los mecanismos de acceso al disfrute de derechos con las necesidades de protección de cada proceso.**



[21] MAPP OEA, Handicap Internacional, PNUD, ILSA, MPDL

[22] Sistema de Alertas Tempranas y Defensoría Comunitaria

[23] Que, como se ha dicho, no es el Grupo Local de Protección que se menciona en el R1 del OE2.

[24] Cabe destacar que en el tiempo de desarrollo del Convenio se ha presentado una cadena de casos de agresión cuyo responsable era un grupo emergente autodenominado La ley del Monte.

Así en la práctica, puede afirmarse que en general, a mayor nivel de exigencia hacia la responsabilidad pública, mayor probabilidad de que la seguridad de los demandantes se resienta, pues está suponiendo condenas por desacato, afectación de intereses de terceros, etc.

En éste sentido, como se ha visto, el esquema de protección previsto abarcaría un abanico de medidas amplio, que va desde los mecanismos de autoprotección comunitaria hasta recursos institucionales, que en los casos más extremos incluyen la búsqueda de medidas de protección nacional desde las instancias públicas (Ministerio del Interior) o privadas (Fondos de Protección no Gubernamentales) que permiten incluso la salida del país de los amenazados. En la "zona media" de esta "escala" en el Convenio se desarrolla la estrategia de alianzas/confianzas institucionales expuesta más arriba, para contribuir a tejer una red de protección.

Análisis de los componentes: Sensibilización/Visibilización

Éste componente se divide entre acciones más "blandas" de sensibilización dirigidas tanto a las comunidades de Montes de María como a público sensible en España, junto con acciones orientadas a un público más comprometido y especializado (Grupo de Derechos de paz en España, Centros de Estudios y ONGs nacionales e internacionales), así como responsables públicos (entidades gubernamentales), dirigidas a posicionar aspectos estratégicos en las Agendas y de algún modo generar redes de apoyo político.

Público comprometido, especializado y responsables gubernamentales		**Público sensibilizado, comunidad en general**
Posicionamiento en agenda regional, nacional e internacional de temas de derechos de víctimas		Sensibilización a Comunidades MM sobre situación de acceso a derechos de las víctimas
	SENSIBILIZACIÓN / VISIBILIZACIÓN	
Espacios de reflexión y sensibilización en España		Difusión en España

4.2. Análisis de los Resultados: Eficacia e Impacto

4.2.1. Eficacia. Grado de consecución de los Resultados

El análisis detallado se ha realizado en las tablas de las páginas siguientes, cuyo resumen se ofrece a continuación:

Objetivo Protección

Reducido el riesgo de violaciones de DDHH y DIH de las contrapartes y de 15 comunidades de los Montes de María a partir de la construcción e implementación de planes de protección y autoprotección. Este resultado es clave para la eficacia de todo el Convenio. A la fecha se estima que de las 15 comunidades previstas, 5 han completado la elaboración de Planes de Protección y Autoprotección y 11 tienen capacidades instaladas a la fecha (líderes/lideresas capacitados, capacidad de activar respuestas a emergencias, de hacer análisis de contexto). Al respecto de las contrapartes se evidencian riesgos y debilidades. Este resultado está estrechamente ligado a un adecuado fortalecimiento organizativo. Igualmente importante es ajustar los planes y conceptos de protección a las filosofías organizacionales, algo clave en el caso de las contrapartes (por ejemplo en las diferencias de enfoque respecto de la relación con la institucionalidad local). Respecto de los Fondos de Protección No Gubernamentales, se disponen de fondos de $500.000 por proyecto de protección (ILSA) que resultan escasos. Igualmente se acude a otros fondos comunes con otras organizaciones, como el Fondo de Fortalecimiento y protección que administra Justapaz. Sólo en el primer año se estimaron 4 casos de los 10 previstos. Como *retos externos* se identifican los riesgos generados a partir de la entrada en vigencia de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, y el avance en la articulación con el sistema institucional.

Se fortalecen los espacios de denuncia e incidencia sobre violaciones de DDHH en los Montes de María a partir de la conformación de 1 Mesa Nacional de Observación sobre la situación de DDHH y la consolidación de un Grupo Local de Protección de los Montes de María. Desde el Grupo Local de Protección se levanta un consolidado de la situación de riesgo, como paso previo a un diagnóstico más detallado de la situación específica de cada comunidad (orientado a medidas=Planes). El Grupo ya se reúne de cara a incidir en el espacio del Comité, sobre todo departamental, desde donde se establece una ruta de actuación/atención en caso de emergencias, con nº s de teléfono. Se ha logrado que todas las organizaciones del Convenio inscriban y en algunos casos tengan delegados en las Mesas de Víctimas municipales. Asimismo se ha logrado que una vez creados los CMTJs, se crearan los Subcomités de prevención y Protección, a través de una recomendación de la Defensoría. Uno de los delegados del CJT (Carmen de Bolívar), es representante en la Mesa Nacional de Víctimas. El Grupo Regional de Protección[25] reúne agencias de nivel nacional e internacional acompañados por la Defensoría del Pueblo y se invita puntualmente a otras instituciones. Hacen análisis y recopilan información que nutrió el Informe de Riesgo de 2012 dedicado a Bolívar y Sucre. En lo nacional ILSA mantiene canales gubernamentales y no gubernamentales de incidencia. Como *retos externos* ha emergido con fuerza la violencia sexual y contra las mujeres, hasta configurarse como un tema con agenda propia. Se identifica una gran debilidad en las instituciones locales para asumir el tema de protección en general.

Objetivo Restablecimiento

Fortalecidas asociativamente con perspectiva de género las OSB del convenio y los Colectivos de Comunicación, articulados en instancias de 2º nivel (Redes de Jóvenes, Mujeres, y Mesa Agraria), para el ejercicio de la ciudadanía e incidencia política. Actualmente

[25] que a efectos del indicador es el Grupo Local de Protección

las organizaciones apoyadas por el Convenio presentan muy diferentes niveles organizativos. En los casos exitosos, éste es parte de un proceso de acumulación entre el Convenio anterior y este. Destaca el "Espacio OPDs (organizaciones de población desplazada)" por su capacidad de movilización y actual reconocimiento desde el Estado, así como los Colectivos de Narradores y Narradoras por su potencial de empoderamiento en agendas como la de la memoria histórica en el marco de la Ley de Víctimas. La necesaria y saludable renovación del liderazgo está siendo notablemente acometida por mujeres. El *reto principal* en este resultado es ajustar el acompañamiento a las necesidades y características de cada organización y los cambios del contexto, e incluso incluir a algunas de estas organizaciones de 2º nivel como actores del mismo Convenio.

Consolidados los 7 Colectivos de Comunicación con perspectiva de género (3 de mujeres y 4 de jóvenes), 5 de ellos con centros de producción audiovisual que contribuyen al libre ejercicio de expresión, la narración de la memoria, y la incidencia política de sus comunidades. Los Colectivos van ganando en autonomía progresivamente y muestran logros en expresión y narración de la memoria. Ni los indicadores ni las evidencias muestran aún grados significativos de incidencia política por parte de estos grupos. El reto está precisamente en dar el salto hacia la exigibilidad de derechos con base en agendas, lo que puede precisar de componentes de acompañamiento y fortalecimiento adicionales.

Incrementada la oferta alimentaria (diversidad de producción agropecuaria y/o la producción agropecuaria y/o el área cultivada) y mejorada la seguridad alimentaria de 13 OSB (de cuyos miembros un 49% son mujeres), articuladas en 3 encadenamientos productivos (frutícola y lácteo, apícola, y artesanal), para la venta y comercialización, con equidad de género. Este resultado presenta debilidades importantes en cuanto a su ejecución y seguimiento. En términos de ejecución, se identifican descontentos de varias comunidades respecto de retrasos en la entrega de semillas con efectos sobre las cosechas. En los sectores apícola y artesanal se evidencia mayor satisfacción de las comunidades. Respecto del seguimiento, éste es discontinuo y poco intenso, al tiempo que los instrumentos presentan debilidades. En relación con la contribución al restablecimiento faltan planes de gestión y explotación y mayor acompañamiento técnico. La compra de tierras resulta un eje de trabajo de alta pertinencia y enorme potencial eficacia, aunque el mercado local enfrenta problemas de formalidad de la propiedad que han dificultado el avance. Los *retos externos* son la recuperación de la confianza de las comunidades en este eje y la puesta en marcha de enfoques más eficaces y estratégicos en lo productivo, en perspectivas de medio plazo.

Garantizada la asistencia jurídica con enfoque de género y el acompañamiento a sus procesos los procesos de incidencia asociados, de 10 comunidades para la defensa de sus derechos colectivos priorizados, como ciudadanos/as y víctimas del conflicto. Se documentaron los 10 casos y se desarrollaron las estrategias jurídicas alrededor de los derechos a la vivienda digna, el agua, la salud, y el retorno digno, de modo que a la fecha se han presentado 6 casos que han ido resolviéndose favorablemente. Adicionalmente se ha iniciado el trabajo de construcción de una metodología que incorpore un enfoque de género, con la comunidad de Montecarlos. *Retos:* este importante resultado se enfrenta a dificultades de cohesión interna de las comunidades ante el impacto de las acciones jurídicas en el entorno local (condenas por desacato a alcalde, etc.), para lo cual es fundamental revisar los componentes del fortalecimiento organizativo y su articulación con la protección, para asegurar niveles de capacidad en las comunidades adecuados al reto que imponen las acciones jurídicas.

Construida y socializada una propuesta con perspectiva de género que recoja las demandas de las organizaciones de población desplazada de María la Baja que integran la Mesa

Agraria, para su incorporación en el Plan de Desarrollo Local de la gestión 2012-2015. El proceso que implicaba este resultado ya fue completado, aunque no se logró asegurar la incorporación de los contenidos del Plan Alternativo en el Plan de Desarrollo. Se ganó en fortalecimiento de los liderazgos en cuanto a conciencia de la importancia de la gestión social de lo público. Como resultado de lo anterior se ha definido una Mesa de Agua Potable que hace seguimiento a acciones de infraestructura, y mediante la presentación de Derechos de Petición ha demandado información a la Secretaría responsable.

Objetivo Reparación Integral

Promovido un proceso participativo tanto judicial como simbólico de reparación colectiva con perspectiva de género de una comunidad elegida como caso emblemático, a partir de la reconstrucción de la memoria colectiva, con atención psicosocial y asistencia y representación jurídica. Este proceso se inició en las veredas de Villa Colombia, Medellín, Borrachera y San Rafael del municipio de Ovejas, organizados en la Asociación de Campesinos Retornados de Ovejas (ASOCARES), antes de la aprobación de la Ley de Víctimas el 10 de junio de 2011, que integra una ruta de Reparación Colectiva, por lo que se modificó el planteamiento original del Convenio, para trabajarlo con la institucionalidad creada por la Ley: Unidad de Víctimas y Centro de Memoria Histórica. Casi completo el proceso de documentación, realizado entre ILSA (ruta jurídica) y CCMM (peritaje psicosocial e investigación etnográfica de la identidad campesina). *Retos*: que la Unidad de Víctimas recién creada en Sucre saque adelante el proceso ágilmente y éste sea integral y satisfactorio para las víctimas.

Promovida la apropiación en el derecho a la reparación y restitución en tres (3) comunidades en María la Baja a partir de la formación y la elaboración de tres propuestas de reparación con enfoque diferencial (una propuesta por comunidad). Este resultado está estrechamente relacionado con el anterior pues es la parte inicial del proceso de ASOCARES, que integra también a las comunidades de La Bonga, La Pista y Pueblo Nuevo (Maria la Baja). En estos tres casos la Unidad de Víctimas correspondiente es la de Bolívar, con más capacidades y un buen relacionamiento institucional con ambas comunidades. Además, por solicitud de ILSA y MPDL, y en el marco de la elaboración de las tres propuestas de reparación colectiva, la Unidad acudió a algunas de las comunidades (p. ej. a La Bonga) a dar formaciones. (En otros casos, como Las Margaritas, acudieron a hacer jornadas de registro de víctimas por solicitud también del Convenio). Aunque las comunidades destacan la claridad y seriedad el acompañamiento legal recibido, el *reto* inmediato pasa por despejar las dudas subsistentes en la comunidad sobre la ruta, así como respecto de los aspectos formales y legales de la reparación colectiva y la individual.

Mejorada la salud mental y emocional de la población víctima de las comunidades del convenio para la superación y/o disminución de los impactos y efectos del conflicto. Se evidencia la recuperación personal de la identidad personal y cultural (colectiva) más allá de la condición de víctimas en las personas entrevistadas, así como efectos de esto en la recuperación de redes y hábitos sociales enriquecedores. Igualmente hay conciencia de sujetos sociales y políticos en los participantes que los induce a una acción comunitaria. La formación como terapeutas populares permite ejercer en cierta medida herramientas para atender y/o remitir situaciones comunitarias de violencia intrafamiliar, maltrato infantil, etc. El *reto* está en la multiplicación (cobertura) de éstos efectos positivos en las comunidades.

Promovido un proceso de reparación simbólica a partir de la reconstrucción de la memoria, y fortalecimiento de la identidad cultural. Este proceso de reparación simbólica se articula alrededor de una iniciativa de museo itinerante denominado formalmente "Museo itinerante

de la memoria de los Montes de María – MIM"[26] cuyos contenidos y disposición se vienen definiendo en un amplio proceso participativo que abarca los 15 municipios de la región montemariana. El proceso de CCMM se apoya en la recuperación de la memoria y producción audiovisual, a lo que se suman componentes de estudios antropológicos y etnográficos, diseños y curaduría museológica. El *reto* es sostener el interés comunitario en la iniciativa, en el marco de diversas dinámicas sociopolíticas vigentes, así como contribuir a la ruta institucional de reparación simbólica.

Objetivo Visibilización/Sensibilización

Sensibilizadas las comunidades de los Montes de María sobre la situación de acceso a derechos de la población víctima del conflicto armado desde estrategias de visibilización de su memoria y de sus propuestas de restablecimiento y reparación. En relación con la celebración del Festival durante 2013, no se identifican problemas para su ejecución, dada la experiencia y el éxito de anteriores ediciones. Con respecto al Museo de la de la Memoria, el cumplimiento del indicador implica su conclusión, algo que depende aún de complejos factores para su cumplimiento a cabalidad en el plazo restante del Convenio.

Posicionados en la agenda pública regional, y nacional e internacional temas estratégicos relacionados con los derechos de las comunidades beneficiarias como víctimas y ciudadanos/as. La mayoría de los productos previstos están en desarrollo para su publicación en los próximos meses o en 2014, y el cumplimiento resulta factible, salvo en el caso de los documentos síntesis sobre propuestas de reparación colectiva de las víctimas y noticias de prensa y publicaciones sobre el tema, eje en el que no se identifican previsiones ni planes. Al respecto de los 3 informes sobre la situación de DDHH en Montes de María ya se ha difundido uno de ellos y un segundo está en elaboración, con información sistematizada de enero a diciembre de 2012.

Difundida en España la información generada y sistematizada en relación a las consecuencias del conflicto armado en la población civil colombiana. Este resultado se apoya en 3 vías de comunicación. De un lado la página web, que precisa de un mayor dinamismo y actualización, incorporando contenidos pertinentes relacionados directamente con la situación de las víctimas del conflicto y la evolución de las acciones en la organización en Colombia. Al respecto de los boletines electrónicos, el indicador puede cumplirse sin problemas. Respecto de la iniciativa Cine por la Paz, la participación, calidad y temática permiten cumplir con el resultado cabalmente.

Promovidos y creados espacios de reflexión y sensibilización con énfasis en el acceso a derechos y a las consecuencias del conflicto armado colombiano en la sociedad civil. Las 4 iniciativas contempladas funcionan adecuadamente. La jornada Anual de reflexión sobre la situación de las víctimas del conflicto armado en Colombia y las demás iniciativas de sensibilización cumplen con las metas trazadas. Al respecto del Grupo de Derechos para la Paz, ha sido dinámico en la realización de informes de coadyuvancia a las acciones jurídicas emprendidas por ILSA, reforzando los aspectos de responsabilidad del Estado colombiano a partir del Derecho y las Convenciones internacionales, sobre casuística concreta a solicitud de ILSA y tiene un potencial alto para jugar un mayor papel en lo que resta de Convenio.

En las páginas siguientes se puede acceder al análisis detallado de cada uno de los resultados.

[26] Su denominación coloquial es "el mochuelo" porque la carpa tendrá forma del emblemático pájaro de los Montes de María

OE1.R1.I1 El CCMM, CDS, y al menos el 80% de 15 comunidades del convenio implementan Planes de Autoprotección y Protección, en los que se involucra a organismos nacionales e internacionales e instituciones públicas.

OE1.R1.I.2 Tramitados ante Fondos de Protección No Gubernamentales, por lo menos 10 casos de solicitud de protección por situaciones provenientes de riesgo y amenazas de los miembros de las comunidades del convenio

Logro esperado, Cumplimiento y Avance

Los indicadores en este caso son del tipo *Producto* (implementación de Planes de Autoprotección y Protección) y *Actividad* (tramitación ante Fondos de Protección No gubernamentales), dada la dificultad de medir la reducción efectiva del riesgo.

Actualmente todo el trabajo de base tiene como responsable a MPDL e ILSA, tras el traspaso a esta última ONG del componente de Planes originalmente bajo responsabilidad de CDS. De este modo, en cierta medida el eje de Autoprotección migra de un enfoque psicosocial a otro más basado en derechos. Al respecto del eje de Protección, se enfatiza el encaje con la institucionalidad, donde MPDL apoya en torno a la construcción de una agenda regional de protección.

De las 15 comunidades previstas, 5 han completado la elaboración de Planes de Protección y Autoprotección y 11 tienen capacidades instaladas a la fecha (líderes/lideresas capacitados, capacidad de activar respuestas a emergenacias, de hacer análisis de contexto). Los casos de aplicación muestran interesantes grados de satisfacción. El trabajo se apoya en ocasiones en el desarrollo de microproyectos de protección, que van desde la dotación de celulares hasta la instalación de focos en zonas estratégicas de barrios sin alumbrado público.

Regionalmente se dispone de un protocolo de "ruta de activación de la red" que se basa en los diferentes grados de confianza alcanzados en la institucionalidad local, y la intensificación del control/veeduría (por parte de varios nodos de la red) de que las alertas llegan a las instituciones responsables de la protección y no se "rompe" la ruta por el camino.

Respecto de los Fondos de Protección No Gubernamentales, se disponen de fondos de $500.000 por proyecto de protección (ILSA) que resultan escasos. Igualmente se acude a otros fondos comunes con otras organizaciones, como el Fondo de Fortalecimiento y protección que administra Justapaz. Sólo en el primer año se estimaron 4 casos de los 10 previstos.

Éste componente, para un buen sustento, precisa tanto de una base psicosocial adecuada (elaboración de duelo, pérdidas, etc), como de un fortalecimiento organizativo enfocado a los retos que el conjunto del Convenio plantea. Los niveles de las comunidades son distintos, de modo que algunas comunidades llegan a rechazar el componente (caso de Villa María). En otros casos los líderes muestran fortalezas que sus comunidades no presentan.

R1.OE.1
Reducido el riesgo de violaciones de DDHH y DIH de las contrapartes y de 15 comunidades de los Montes de María a partir de la construcción e implementación de planes de protección y autoprotección.

OE1.R1.A1 Diseño e implementación de los Planes de Protección y Autoprotección de CDS, CCMM, MPDL y las comunidades del convenio (aquellas que no lo tengan).

OE1.R1.A2 Formulación y Presentación de Proyectos de Protección/Autoprotección ante Entes Financiadores

OE1.R1.A3 Formación, elaboración e implementación de una Agenda de Protección para líderes y lideresas de la Mesa Agraria o espacio de OPDs

OE1.R1.A4 Tramitación y acompañamiento de casos en situación de riesgo ante fondos de protección no gubernamentales

Cambios en el contexto y/o Retos para la Eficacia

Se evidencian diferencias conceptuales, políticas y operativas entre las diferentes contrapartes, y de hecho hay no sólo riesgo sino temor que ha conducido a retirarse de ciertos espacios. Es fundamental fortalecer el consenso y articulación alrededor de ciertyos elementos básicos, reforzando tambien los mecanismos propios de protección (ajustándolos al reto enfrentado) y no sólo los de las comunidades.

La entrada en vigor de la ley de Víctimas y Restitución de Tierras ha generado una necesidad mayor de protección, lo que ha exigido incrementar la participación del equipo ILSA en acompañamientos de comunidades en ciertos escenarios públicos, algo que inicialmente no se contemplaba para mentener un bajo perfil de los equipos más expuestos en terreno. En la medida en que se microfocalizan las demandas de tierras, se asiste a un incremento en las amenazas

La progresiva retirada de Agencias de cooperación ha reducido el potencial de protección. El creciente reto está reñido con un escaso equipo de acompañamiento en terreno. Se estima que es escasa la relación tiempo/personal actual para completar el resultado previsto en términos de capacidades instaladas.

Es preciso avanzar en el establecimiento de puentes y confianzas con la institucionalidad para reforzar la responsabilidad de protección como un derecho que debe garantizar el Estado

Es preciso consolidar la ruta institucional ante emergencias de protección, entregando el relacionamiento directo a las comunidades. En paralelo hay que fortalecer a las mismas instituciones públicas en relación con rutas, programas, enfoque psicosocial adecuado.

Es preciso establecer un mecanismo de acompañamiento para el fortalecimiento organizativo desde lo político y lo psicosocial que se oriente a los retos de protección y exigibilidad que el Convenio apoya.

OE1.R2.I1 Al finalizar el convenio las comunidades y las copartes hacen uso de los mecanismos de denuncia e información de violaciones de DDHH a través de la Mesa Nacional de Observación y Grupo Local de Protección

OE1.R2.I2 Posicionada ante la sociedad civil, organismos de control, autoridades concernidas en el tema de protección y derechos humanos, y organismos internacionales, la situación de vulneración de DDHH y DIH de la región de los Montes de María.

OE1.R2.I3 Las comunidades del convenio obtienen acompañamiento para la protección en las situaciones de riesgo que denuncian**,** por parte de instituciones garantes de protección y organismos internacionales

Logro esperado, Cumplimiento y Avance

La incidencia localmente se orienta hacia la Mesa de Víctimas y Comité de Justicia Transicional (de hecho se ha incidido en la creación de Subcomités de Prevención y Protección en todos los muncipios menos Mahates). En términos generales ILSA se ha apoyado en el espacio de interlocución que MPDL tenía ganado a nivel municipal y departamental

Desde el Grupo Local de Protección se levanta un consolidado de la situación de riesgo, como paso previo a un diagnóstico más detallado de la situación específica de cada comunidad (orientado a medidas=Planes). El Grupo ya se reúne de cara a incidir en el espacio del Comité, sobre todo departamental, desde donde se establece una ruta de actuación/atención en caso de emergencias, con nº s de teléfono.

Se ha logrado que todas las organizaciones del Convenio inscriban y en algunos casos tengan delegados en las Mesas de Víctimas municipales.
Asimismo se ha logrado que una vez creados los CMTJs, se crearan los Subcomités de prevención y Protección, a través de una recomendación de la Defensoría.
Uno de los delegados del CJT (Carmen de Bolívar), es representante en la Mesa Nacional de Víctimas

El Grupo Regional de Protección (que a efectos del indicador es el Grupo Local de Protección) reúne agencias de nivel nacional e internacionalacmpañados por la Defensoría del Puebloy se invita puntualmente a otras instituciones. Hacen análisis y recopilan información que nutrió el Informe de Riesgo de 2012 dedicado a Bolívar y Sucre.
La información recabada en terreno se cruza con la de prensa y otras fuentes y se genera un informe bimensual que se integra en el análisis nacional de ILSA o redes (Plataforma DDHH Paz y Derechos, Coordinadora Colombia Europa Estados Unidos y otras), de cara sus informes de situación de DDHH sobre regiones

ILSA ha desarrollado un trabajo de articulación a nivel nacional con organizaciones vinculadas a Montes de María, como el CINEP, el Observatorio de Tierras de la Universidad Javeriana, CODHES, la Unidad de Trabajo Legislativo del Senador Iván Cepeda, la Comisión Intereclesial Justicia y Paz, INDEPAZ o el Centro Internacional para la Paz de Toledo

La incidencia nacional involucra igualmente a ILSA y MPDL acompañando las gestiones, ante la Unidad de Víctimas, la Defensoría y el Ministerio del Interior (Unidad Nacional de Protección), con el objetivo de buscar *Medidas Provisionales de protección* por parte del Estado

R2.OE.1 Se fortalecen los espacios de denuncia e incidencia sobre violaciones de DDHH en los Montes de María a partir de la conformación de 1 Mesa Nacional de Observación sobre la situación de DDHH y la consolidación de un Grupo Local de Protección de los Montes de María.

OE1.R2.A1 Conformación de la Mesa Nacional de Observación de los Montes de María e implementación de su Agenda de trabajo e incidencia.

OE1.R2.A2 Reuniones y visitas de acompañamiento del Grupo Local de Protección a las comunidades.

Cambios en el contexto y/o Retos para la Eficacia

El nivel de involucramiento de los demás socios es menor, lo que incide en reducir la eficacia. Esto se manifiesta tanto en el nivel de apropiacion política de los contenidos y enfoques (politica de relacionamiento con institucionalidad pública) como de la participación efectiva en discusiones y ejecución (como los contenidos del modelo de acompañamiento). El rol y arraigo de algunos socios en escenarios eminentemente locales genera también posiciones de autoprotección
La violencia sexual y contra las mujeres ha emergido con mucha fuerza hasta configurarse como un tema con agenda propia de protección que ha incluído una campaña y la creación de rutas. Se han logrado incluir a las mujeres víctimas de un grupo (violaron 11 mujeres entre sept 11 y enero 12) como víctimas en la U de Víctimas. El reto es la práctica ausencia de organizaciones con capacidad de asumir el tema regionalmente, así como la formación de funcionarios para la atención y gestión

El relacionamiento institucional es un reto no sólo para las comunidades, sino muy específicamente para los socios locales del Convenio, que mantienen posiciones diversas al respecto, por ejemplo en materia de relacionamiento con la institucionalidad pública.

Frente a la finalización del Convenio y el cese de a animación local del GLP, debe de asegurarse la capacidad del mismo de sostener su relacionamiento en el escenario de los CTJs y Mesas de Víctimas.

OE2.R1.I1 El 80% de las OSB del convenio formulan e implementan un mínimo de 2 POA con presupuesto, funcionan con reglamento operativo e incrementan la participación y la posición de las mujeres en el nivel interno

OE2.R1.I2 Al menos 250 personas de las 13 OSB y los 7 colectivos con los que trabaja el convenio se han articulado a las redes de mujeres, jóvenes y OPDs y han realizado acciones para el ejercicio de la ciudadanía y la incidencia política desde la perspectiva diferencial.

OE2.R1.I3 El 30% de las mujeres de las 13 OSB y los 7 colectivos con los que trabaja el convenio hacen parte de juntas directivas, equipos o comités de las OSB y redes, asumiendo roles de representación
.

OE2.R1.I4 Editadas y publicadas 3 agendas (mujeres, jóvenes, mesa agraria) en espacios locales, regionales y nacional

Grado de Cumplimiento y Avance

Este eje de trabajo se ejecuta según diferentes metodologías en función del socio que ejecute (OSBs CDS y Colectivos CCMM). Se identifican muy diferentes grados de fortalecimiento en los casos visitados y entrevistados. Así, destacarían los bajos niveles organizativos de las comunidades de Porqueritas (San Juan), Capaca (Zambrano) o Villa María (San Jacinto), frente a otras como Los Ángeles (Carmen de Bolívar) o La Pista (María la Baja).

Gran parte del trabajo exitoso es resultado de la acumulación de trabajo entre el Convenio anterior y el actual, es decir, resultado de un proceso de medio plazo
En términos de redes, cabe destacar el alto nivel de madurez alcanzado por el llamado "Espacio OPDs", resultado de la articulación en redes de diversas organizaciones (OPDs = Organizaciones de Población Desplazada), a partir de la metodología de Escuela para la Ciudadanía. Este Espacio nació en 2009 en Maria la Baja a partir del trabajo en los PIUs (Planes Integrales Únicos para población desplazada), y que van integrando enfoques de Desarrollo Rural que acaban convergiendo en una agenda alrededor de la propuesta de conformación de una Zona de Reserva Campesina, en
Un indicador del incremento del fortalecimiento de esta Red o instancia de segundo nivel es su incrementada capacidad de movilizar participantes a eventos, y su actual reconocimiento institucional por parte del Estado (INCODER, por ejemplo)
La articulación de los Colectivos de Narradores y Narradoras de la Memoria en instancias de segundo nivel presenta una potencialidad alta para empoderar a sus participantes en torno a agendas más amplias, como lo demuestra el esfuerzo regional de Museo de la Memoria

La ley de V y RT y la Zona de Reserva Campesina han representado un reto y acicate a no sólo a la participación, sino al incremento de la participación femenina, en parte como solución a la renovación y ampliación de liderazgos. El liderazgo femenino ha sido facilitada por acumulación de varios años y proyectos con componentes de género, del trabajo en red y encuentros que han permitido la toma de conciencia y la incidencia en los líderes masculinos

R1.OE.2
Fortalecidas asociativamente con perspectiva de género las OSB del convenio y los Colectivos de Comunicación, articulados en instancias de 2º nivel (Redes de Jóvenes, Mujeres, y Mesa Agraria), para el ejercicio de la ciudadanía e incidencia política.

OE2.R1.A1 Capacitación y acompañamiento para la construcción e implementación de Planes Operativos Anuales (OSB) y Planes de Trabajo (Colectivos)
OE2.R1.A2 Reuniones para la articulación de las OSB del convenio a las Redes de Jóvenes, Mujeres y Mesa Agraria

OE2.R1.A3 Encuentros psicosociales de formación e integración de mujeres para el fortalecimiento de su autoestima y sanación emocional.
OE1.R1.A4 Realización de 1 investigación socioeconómica y socialización para la construcción de las Agendas de Reparación y Restablecimiento.
OE2.R1.A5 Capacitación y acompañamiento para la construcción e implementación de 3 Agendas de Reparación y Restablecimiento.
OE2.R1.A6. Construcción de redes de comunicación (jóvenes y mujeres) e implementación de sus estrategias comunicativas.

OE2.R1.A7 Asesoría y acompañamiento para la realización de acciones de Incidencia de las Agendas de Reparación y Restablecimiento.
OE2.R1.A8 Publicación de 3 Agendas de reparación y restablecimiento
OE2.R1.A9 Adecuación y dotación de mobiliario para 2 sedes comunitarias para el funcionamiento de la Red Juvenil y Red de Mujeres.

OE2.R1.A10 Realización de intercambios de las OSB, colectivos de comunicación y grupos que integran las Redes.

Cambios en el contexto y/o Retos para la Eficacia

El Convenio se enfrenta al reto de garantizar un acompañamiento ajustado a las vulnerabilidades, necesidades y retos que enfrenta cada comunidad, frente a cierta rutina de trabajo, ya sea por la aplicación de metodologías ajustadas a retos distintos, "recetas únicas" o falta de arminización y complementariedad entre las difrernetes intervenciones.

Ante la finalización del apoyo, es preciso concentrar esfuerzos en las capacidades de las redes de sostener los esfuerzos exitosos.

El "Espacio OPDs" reclama un formato y nivel de acompañamiento más exigente, en la agenda, en las capacitaciones, en el posicionamiento, etc. Aspiran a poder incidir efectivamente en la construcción de políticas públicas y por tanto demandan formación e información más ajustada y precisa.
Asimismo, este "Espacio OPDs" es susceptible de convertirse en un actor del mismo Convenio para el fortalecimiento de organizaciones en un modelo horizontal complementario.

Las redes de jóvenes se enfrentan a la rotación de cuadros, natural por hechos generacionales. En el caso de la Red Antorchas se resuelve mediante "semilleros" con niños, pero las de Narradores y narradoras presentarían dificultades para la renovación. En general se agrupan en torno a aspectos culturales y en menor medida de incidencia politica.

OE2.R2.I1 Al final del convenio el 70% de los integrantes de los Colectivos de Comunicación se han formado en ciudadanía y comunicación para el cambio social, con enfoque de género, y generacional de acuerdo a evaluaciones en competencias ciudadanas. **OE2.R2.I2** Los Colectivos de comunicación han producido 7 piezas comunicativas en el tema de ciudadanía y promoción de derechos, como resultado de sus procesos de formación y las difunden a través de las acciones de visibilización. **OE2.R2.I3** Los 5 Colectivos con Centros de producción han producido y autogestionado, cada uno, por lo menos 1 iniciativa de comunicación y cultura. **Grado de Cumplimiento y Avance** El mecanismo de trabajo de los Colectivos de Comunicación (narradores y narradoras) se apoya en la recuperación de la memoria y su expresión mediante técnicas audiovisuales como mecanismos para la recuperación psicosocial y la construcción de ciudadanos/as y sujetos sociales en sus comunidades. Se aprecia una autonomía en cuanto a movilización social: ellos mismos hacen la presentación de sus productos audiovisuales Se asiste a una recuperación de la perspectiva histórica de lucha campesina, en la que se tratan de insertar la identidad, la construcción de las propuestas y la cohesión comunitaria Los indicadores se refieren a *Productos* y no dan cuenta adecuada de la contribución al componente de incidencia política.	**R2.OE.2** Consolidados los 7 Colectivos de Comunicación con perspectiva de género (3 de mujeres y 4 de jóvenes), 5 de ellos con centros de producción audiovisual que contribuyen al libre ejercicio de expresión, la narración de la memoria, y la incidencia política de sus comunidades.	**OE2.R2.A1** Capacitación de los Colectivos de Comunicación en ciudadanía, comunicación para el cambio social y promoción derechos civiles, políticos culturales y DIH. **OE2.R2.A2** Realización de 7 piezas comunicativas en las temáticas abordadas por los colectivos de comunicación. **OE2.R2.A3** Capacitación y acompañamiento a los Colectivos de Comunicación con centros de producción en formulación e implementación de proyectos y en realización de 5 iniciativas auto-gestionadas. **Cambios en el contexto y/o Retos para la Eficacia** Por un lado no es evidente el salto de la construcción de ciudadano/a en tanto que sujeto social a lo organizativo. Es preciso remarcar la importancia de la existencia de agendas externas (Reparación, Restitución, Tierras, etc) o internas (Espacio OPDs), etc, a los que sumarse. La suma o sinergia de ambas cuestiones si resulta eficaz en términos de ejercicio ciudadano e incidencia política colectiva. La metodología combinada de trabajo psicosocial, recuperación y expresión de la memoria no resulta eficaz o suficiente para organizar y empoderar comunidades frente a determinados retos como los que suponen la exigibilidad jurídica de los derechos. La construcción de sujeto político es condición necesaria pero no suficiente.

OE2.R3.I1 El 80% de las familias que desarrollan proyectos productivos aumentan el aporte a la seguridad alimentaria (ingresos y alimentos).
OE2.R3.I2 El 80% de las mujeres de las 3 organizaciones de artesanas (que forman parte de la red artesanal) incrementan sus ingresos derivados de la venta de artesanías, en por lo menos un 25% cada una

OE2.R3.I3 El 80% de las organizaciones que desarrollan proyectos productivos colectivos agrícolas han incrementado en un 40% su producción en relación a la línea base, y/o han incrementado la diversidad de cultivos implementados en al menos 2 cultivos en relación a sus cultivos tradicionales y/o han incrementado la superficie cultivada en un 25% en relación al inicio del convenio.
OE2.R3.I4. Un 80% de las organizaciones que desarrollan proyectos productivos colectivos pecuarios han incrementado en un 20% su producción en relación a la línea base (de los pie de cría entregados).
OE2.R3.I5 3 encadenamientos productivos (apícola, frutas y lácteos, y artesanal) se consolidan con la incorporación de al menos 7 OSB del convenio, y se posicionan en el mercado local y regional a través de dos (2) canales de comercialización, generando un aumento de los ingresos del 30% de cada cadena con respecto a la línea de base inicial.

Grado de Cumplimiento y Avance

La formulación de los indicadores es en general ambiciosa. En otras ocasiones sucede lo contrario, ya que la misma entrega de insumos induce, por si misma, el cumplimiento, como en el caso del ingreso en la venta de artesanías (pues en muchos casos no existía una actividad previa) o en el de incremento de los productos o la superficie cultivada (en los casos en que no tenían tierras cultivadas)

No se tuvo acceso a las FV, pero los formatos no incluyen ningún tipo de valoración técnica (estado de instalaciones, siembras o animales, condiciones de producción, prácticas del productor, recomendaciones técnicas, etc)

Sumado a lo anterior, los consolidados de información de producción a los que se tuvo acceso presentan una información escasa e incompleta:

En lo referido a producción agrícola, únicamente se recoge información relativa a siembras realizadas entre agosto y septiembre de 2011 y cosechas entre diciembre 2011 y febrero de 2012 (en casos excepcionales se extiende a agosto 2012). Por otro lado no hay información de todos los productos sembrados

En lo referido a producción pecuaria, únicamente hay alguna información sobre producción apícola (casos de Pueblo Nuevo o Pasoelmedio) aunque en este caso tampoco hay información posterior a 2011. Del resto de producción (bovina, etc) no hay registros

En relación con el proceso, se ha registrado una generalizada relación de escaso acompañamiento, y en general nulo en los últimos 5 meses (desde noviembre hasta la fecha de visita).

En términos técnicos se identifican vacíos en en aspectos de fondo (ausencia de Planes de Gestión y Explotación (distribución en parcelas, uso de cada una, rotaciones y tiempos de descanso, actividades y turnos, sistemas de registro de producción, mecanismos de comercialización, etc.) o en momentos oportunos o necesarios (casos de plagas, etc, en donde estuvieron otras instituciones oficiales). Igualmente habría restrasos en capacitaciones o entregas comprometidas.

En cuestiones organizativas o sociales se asiste en ocasiones a falta de asesoría para la producción colectiva, que en muchos casos ha fracasado o ha perdido un alto nº de participantes

La mayoría de las comunidades reportan retraso en la entrega de semillas (fundamentalmente ñame y Yuca-inversión en 900 a 1400 Hectáreas), con la consecuente pérdida del momento óptimo de siembra y del potencial de cosecha. En algunos casos esto se habría repetido por dos años consecutivos. En algún caso se reporta que la semilla habría estado en mal estado.

En general hay satisfacción en relación con los proyectos apícolas. Aquí el Convenio ha contribuido con equipos de filtrado de cara a la obtención de un resgistro INVIMA (alimentario)
La red de artesanos presenta interesantes aportes a los encadenamientos integrando otros productores, y los entrevistados reportan satisfacción.
La compra de tierras por parte del Convenio se considera de alta pertinencia y potencial eficacia. Por la debilidad del sistema de propiedad, tenencia y registro de la región, muchas de éstas compras han tenido problemas en los que la gestión y coordinación del Convenio ha sido especialmente activa

R3.OE.2
Incrementada la oferta alimentaria (diversidad de producción agropecuaria y/o la producción agropecuaria y/o el área cultivada) y mejorada la seguridad alimentaria de 13 OSB (de cuyos miembros un 49% son mujeres), articuladas en 3 encadenamientos productivos (frutícola y lácteo, apícola, y artesanal), para la venta y comercialización, con equidad de género.

OE2.R3.A1 Diseño e implementación de metodología de monitoreo de la producción y de generación de ingresos; aplicación de línea de base, seguimiento y evaluación final de los proyectos productivos de las OSB y de las cadenas.

OE2.R3.A2 Establecimiento de 50 hectáreas de cultivo asociado con 50 familias de Asocare, Asoprasán, Los Ángeles, AsoPaloaltico y Agrocomercial.

OE2.R3.A3 Establecimiento de 43 hectáreas de ñame espino con 53 familias de las organizaciones de AsoCayeco, AsoPuebloNuevo, Asoprasán, Agrocomercial y Las Brisas

OE2.R3.A4 Establecimiento de 36 hectáreas de arroz criollo con 58 familias de las organizaciones de AsoCayeco, Asoprini, Agrocomercial, AsoPaloaltico y AsoPasoelmedio.

OE2.R3.A5 Establecimiento de 24 hectáreas de frutales con 56 familias de las organizaciones de AsoPuebloNuevo, Asoprini, Agrocomercial, AsoPasoelmedio, Asopaloaltico
OE2.R3.A6 Establecimiento de propuestas productivas pecuarias (porcinos y gallinas) en patios con 77 familias de las organizaciones de ASOPRASAN, ASOSENA, AGROCOMERCIAL, Las Brisas.
OE2.R3.A7 Establecimiento de 12 propuestas productivas pecuarias colectivas en parcelas que cobijan 215 familias de las organizaciones de AGROCOMERCIAL, ASOCARE, ASOPALOALTICO, ASOPRINI, ASOPUEBLONUEVO, ASOPASOELMEDIO, Los Angeles, ASOMONTECARLOS (Bovinos, cerdos, gallinas y abejas).
OE2.R3.A8 Realización de sesiones de capacitación e intercambio para la elaboración y venta de productos artesanales con mujeres de las organizaciones de No Hay Como Dios, Asopueblonuevo, Asomontecarlo.
OE2.R3.A9 Montaje de 2 parcelas agroecológicas para la comunidad de ASOMONTECARLO y ASOCAYECO
OE2.R3.A10 Establecimiento de 2 Hectáreas de Hortalizas en Asoprini y Los Angeles
OE2.R3.A11 Encuentros de intercambio (2 por cada encadenamiento) para la articulación de la producción y la construcción de acuerdos para su integración a la cadena.
OE2.R3.A12 Construcción y adecuación de un centro de acopio apicola y dotación de maquinaria y adecuación del centro de transformación de frutas y lácteos.
OE2.R3.A13 Capacitación, asesoría y acompañamiento para la gestión administrativa, la transformación y venta de la producción y la implementación de la estrategia de comercialización.

Cambios en el contexto y/o Retos para la Eficacia

Para garantizar un adecuado seguimiento y una verificación adecuada, debe asegurarse una adecuada línea de base de las comunidades o familias beneficadas y un formato de seguimiento de los parámetros registrados. Asimismo el proceso de recolección de datos, volcado, registro y archivo de las FV debe de ser claro, ordenado y completo

La eficacia de un proceso de Restablecimiento productivo exige más que un proceso de entregas y capacitaciones puntuales. Es preciso asegurar un acompañamiento tècnico pertinente

La eficacia de un proceso de Restablecimiento exige un plan estratégico en todos los casos, que trascienda el proceso de entregas, incorpore aspectos de gestión y explotación, estrategias de sostenibilidad y salida.
La debilidad o fracaso en el acompañamiento estratégico de los procesos contrasta en algunas comuniddes con el cumplimiento por parte de otras instituciones del Estado. Este aspecto de la confianza generada impregna todos los aspectos de la relación con comunidades especialmente vulnerables y abandonadas tradicionalmente, y facilita el éxito de estrategias cívico-militares de generación de confianza (caso de Las Brisas)

Los acuerdos sostenidos con las comunidades son débiles en su formalización (cantidades, relación de acciones o insumos a entregar, etc), lo que debilita los aspectos de exigibilidad y transparencia en la ejecución, y en muchos casos se refleja en malentendidos o malestar sobre supuestos incumplimientos de acuerdos verbales más concretos

Es preciso revisar el proceso y subsanar en lo posible los problemas surgidos, para recuperar al confiaza de las comunidades. Asimismo, es preciso cmpletar y ajustar el proceso de seguimiento y asistencia técnica, con mayor intensidad, contenidos pertinentes y un registro adecuado.

OE2.R4.I1 Construida participativamente, socializada e implementada 1 estrategia jurídica, con enfoque de género, y 1 agenda de acompañamiento político de cada acción.
OE2.R4.I2 Al menos 2 organizaciones de mujeres locales han solicitado ante 2 organizaciones nacionales defensoras de derechos humanos de mujeres, el respaldo a sus acciones jurídicas y han sido acompañadas por estas.

OE2.R4.I3 100 familias de 10 comunidades (de las cuales el 40% de las poderdantes son mujeres) han sido asesoradas y representadas por ILSA para la interposición de 10 acciones judiciales de exigibilidad de sus derechos.

Grado de Cumplimiento y Avance

El proceso inicial arranco con la documentación de 10 casos alrededor de derechos priorizados por las 10 comunidades, víctimas del desplazamiento, cuyo proceso de restablecimiento o reubicación no ha contado con el acmpañamiento institucional debido. Se recopilaron pruebas, se desarrolló una estrategia jurídica de interposición de acciones jurídicas, y se acompaña de seguimiento e incidencia. Hasta ahora todos los procesos presentados (6) se han ido resolviendo favorablemente en el plano formal, pero hay dificultades en el plano de la cohesión interna de las comunidades frente al proceso. Esta previsto presentar 2 más en 2013

Adelantadas hasta ahora:

Derecho a vivienda digna. Comunidad de Las Margaritas (Carmen de Bolívar). Sentencia ordena inclusión de 137 familias en un proyecto existente (Villa Laisy). Se ha llegado hasta un punto en que se ordenó arresto de 3 días al alcalde, por desacato.

Derecho a vivienda digna. Comunidad de Los Ángeles (Carmen de Bolívar). También ha habido desacato, pero aún no se han dictado medidas sancionadoras al alcalde.
Derecho al agua. La Suprema. Respaldada por la Defensoría del Pueblo mediante Acción de Coadyuvancia a la Accion Popular presentada, que tendría un impacto sobre todo el municipio. Buenas perspectivas de éxito
Derecho a la Salud. Paloaltico. Se logró que el magistrado acudiera a comprobar la situación sobre el terreno.

Derecho a vivienda digna. Comunidad de Porqueritas (San Juan Nepomuceno)
Derecho a vivienda digna. Comunidad de Pueblo Nuevo

Planteadas, que deben cambiarse:

Retorno digno. Comunidad de Capaca (Zambrano). El alcalde ha reaccionado de forma imprevisible, se estudia su transferencia a la Defensoría del Pueblo (nivel Nacional)
La Bonga (Palenque) que recoja los efectos del desplazamiento por la Masacre de Mampuján-Las Brisas

Cucal y Cascajalito (Pueblo Nuevo), con enfoque de género, como caso emblemático de condonación de deudas a población desplazada (hay un precedente en San Onofre); para esta última habrá apoyo legal voluntario del CINEP y la U. Javeriana.

Planteadas, que deben cambiarse:

Villa María. Problemas organizativos, la comunidad ha decidido no enfrentarse a la alcaldía legalmente
Pasoelmedio. Comunidad de alta precariedad, presenta dificultades para recabar pruebas. El terreno presenta problemas legales. No se considera una acción viable.

Previsto construir una metodología de trabajo alrededor de género. Se está iniciando con la comunidad de Montecarlos. Se cuenta con Abogada experta en litigios con enfoque de género (asistencia técnica – 2 talleres de 2 días dictados en la comunidad en diciembre 2012).

R4.OE.2
Garantizada la asistencia jurídica con enfoque de género y el acompañamiento a sus procesos los procesos de incidencia asociados, de 10 comunidades para la defensa de sus derechos colectivos priorizados, como ciudadanos/as y víctimas del conflicto.

OE2.R4.A1 Interposición y seguimiento de 10 acciones jurídicas colectivas (al menos 2 de organizaciones de mujeres).

OE2.R4.A2 Acompañamiento para la construcción e implementación de estategias de incidencia para la exigibilidad de DESC a las comunidades del convenio.

OE2.R4.A3 Formación a los equipos de las copartes en DDHH y DIH

Cambios en el contexto y/o Retos para la Eficacia

El proceso inicia a partir de unos perfiles o líneas de base entregadas por MPDL. Como punto de partida se precisaba que estuvieran constituidas como Juntas o Asociaciones, con capacidad de entregar poder a un abogado

Se identifica que además de los requisitos formales, es preciso un nivel de cohesión y preparación organizativa frente al proceso, para evitar desestimientos a mitad del proceso, o situaciones conflictivas internas. Se han prodecido situaciones de zozobra en la población por miedo a represalias

Ante situaciones de riesgo: se está planteando/gestionando la transferencia a Defensoría del Pueblo

Se están planteando en cambio, dos nuevas acciones: u y otra con Cucal y Cascajalito (Pueblo Nuevo), con enfoque de género, como caso emblemático de condonación de deudas a población desplazada (hay un precedente en San Onofre);

En general se identifican problemas de fortaleza organizativa en comunidades que no habían estado en el Convenio anterior o no vienen de una relación sostenida con los socios. En otros casos, como Las Margaritas, su propia historia de vulnerabilidad ha debilitado o impedido su fortalecimiento.

Desde el área jurídica se hace una valoración sobre la situación de protección que se lleva a Comité Operativo. Aparece aquí la importancia de conectar éste componente jurídico con los de protección y fortalecimiento organizativo de cara a su eficacia.

OE2.R5.I1 Se ha elaborado 1 Plan Alternativo de Desarrollo Local con perspectiva de género, suscrito por un mínimo de 15 OSB de María la Baja.
OE2.R5.I2. Realizadas por lo menos 5 reuniones, entre el equipo de gestión e incidencia comunitaria de las propuestas para el Plan Alternativo de Desarrollo Local con el Alcalde, concejales y organismos de control local, para dinamizar la incorporación de enfoques de la formulación del Plan en el período 2012-2015.

Grado de Cumplimiento y Avance

El proceso ya tuvo lugar, pues se desarrolló de cara al proceso electoral local de 2011. Se justificó en la importancia de éstos instrumentos de política pública, generalmente desarrollados por expertos sin desarrollar consultas y con bajo nivel de estructuración alrededor de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (DESC).
En relación con lo anterior, la apuesta consistión en desarrollar una propuesta alternativa en función de una discusión amplia sobre DESC alrededor de diferentes mesas, con participación de delegados de las comunidades. Los temas giraron alrededor de Servicios públicos y Saneamiento Básico, Derecho a la vivienda, Salud, y Tierra y Territorio.

Tras el diagnóstico se hizo una propuesta de política pública dotada de aspectos técnicos y jurídicos que aseguraran su viabilidad. Fue trabajada en 3 fases:

1. Antes de las elecciones, mediante foros a los que se invitaron a los candidatos, para lograr comprometer e influir en los planes de gobierno.
2. 5 meses después, durante la redacción del Plan de Desarrollo Municipal
3 Mediante un ejercicio de veeduría ciudadana al Plan de Desarrollo Municipal

Todo esto ha implicado reuniones con Secretarios municipales y diversos responsables.
Desde la gestión del Convenio se identifica un fortalecimiento de los liderazgos en cuanto a la conciencia de la importancia de una gestión social de lo público, manifestada en un comportamiento no partidista en las Mesas y Foros durante el proceso de campaña

R5.OE.2 Construida y socializada una propuesta con perspectiva de género que recoja las demandas de las organizaciones de población desplazada de María la Baja que integran la Mesa Agraria, para su incorporación en el Plan de Desarrollo Local de la gestión 2012-2015

OE2.R5.A1 Elaboración y Socialización del Plan Alternativo de Desarrollo de María la Baja.

OE2.R5.A2 Acompañamiento y asesoría para el proceso de incidencia para la inclusión del Plan Alternativo al Plan de Desarrollo Local.

Cambios en el contexto y/o Retos para la Eficacia

En términos de efectos directos de incidencia en la política pública local, no se alcanzaron resultados:

La única candidata que no acudió y estableció compromisos fue la que resultó elegida como actual alcaldesa.

El Plan de Desarrollo Municipal no incluyó las propuestas.
Se ha definido una Mesa de Seguimiento de Agua Potable que hace seguimeinto a acciones de infraestructura y mediante la presentación de Derechos de petición ha demandado información a la Secretaría reponsable.
Está previsto desarrollar un documento con las Lecciones Aprendidas y rutas desaprovechadas.

OE3.R1.I1 Al menos 40 familias de una o varias comunidades articuladas en un proceso asociativo u organización han identificado colectivamente los acontecimientos significativos en torno a la violación al DIH y DDHH que vivieron hombres y mujeres, y los re-significan para la proyección y realización de iniciativas organizativas para la exigibilidad de su derecho a la reparación integral.
OE3.R1.I2 Construida e implementada una (1) estrategia de acompañamiento para la exigibilidad del derecho a la reparación integral del proceso organizativo seleccionado que integre acompañamiento psicosocial, fortalecimiento organizativo, investigación participativa y asistencia jurídica en lo judicial.

OE3.R1.I3 Treinta (30) víctimas (al menos 40% mujeres) de una o varias comunidades articuladas en un proceso asociativo u organización han interpuesto una (1) acción judicial de exigibilidad del derecho a la reparación integral mediante la representación de ILSA; con acompañamiento de ONG e instituciones garantes de derechos.
OE3.R1.I4 Elaborada una (1) propuesta de exigibilidad del derecho a la reparación integral con enfoque diferencial, que sirva de fundamento para la formulación de pretensiones a presentar en el marco del proceso judicial.

Grado de Cumplimiento y Avance

El caso emblemático para presentar es el de ASOCAR. ASOCARE está conformado por retornados de las veredas de Ovejas (Sucre). Es una organización apoyada en el anterior Convenio, en fortalecimiento. Con ellos se ha iniciado un proceso de Identificación de Daños, con un catastro alternativo del despojo, mediante encuestas sobre bienes colectivos y recorridos documentados. La metodología parte de una desarrollada por ILSA en terreno que debe adaptarse a la ruta jurídica (ficha elaborada por UV Regional que pasa a nacional

ILSA ha incidido no sólo en el apoyo a la UV Regional para su elaboración, sino en el trámite en Bogotá.

El proceso en terreno se ha compartido/coordinado con CCMM, responsable de desarrollar un peritaje psicosocial y una investigación etnográfica de la identidad campesina. Ésta articulacion de esfuerzos es uno de los elementos más fuertes de integralidad del Convenio

Respecto del proceso ASOCARES expresa satisfacción por no habe sentido presiones de las organizaciones acompañantes.

Hay una interlocución ágil y directa con la institucionalidad

R1.OE.3
Promovido un proceso participativo tanto judicial como simbólico de reparación colectiva con perspectiva de género de una comunidad elegida como caso emblemático, a partir de la reconstrucción de la memoria colectiva, con atención psicosocial y asistencia y representación jurídica.

OE3.R1.A1 Elaboración e implementación de la estrategia de acompañamiento y atención psicosocial encaminada a disminuir los impactos, efectos y daños del proceso organizativo de ASOCARE, Ovejas.

OE3.R1.A2 Diseño, realización y socialización de 1 Investigación participativa y elaboración de los producto finales.

OE3.R1.A3 Articulación del proceso de reparación de ASOCARE con las organizaciones garantes de derechos y con aquellas que se especializan en la incidencia y visibilización internacional.

OE3.R1.A4 Construcción, socialización e interposición y seguimiento de 1 acción de reparación en ASOCARE, Ovejas.

Cambios en el contexto y/o Retos para la Eficacia

El proceso con ASOCARE se inicia previamente a la aprobación de la Ley de Víctimas el 10 de Junio de 2011. Esta ley integra una ruta para Reparación Colectiva. El planteamiento anterior, ajeno a una ruta institucional, se modifica para trabajarlo con la institucionalidad creada por la Ley (Unidad de Víctimas y Centro de Memoria Histórica para la reparación simbólica).

La UV recibe el proceso de ASOCARE muy avanzado en términos de documentación, y se estrena con éste su andadura administrativa, lo cual representa una oportunidad.

Entre los retos que se identifican para la reparación están la recuparación del acceso al agua potable; energía eléctrica; salud; tierras, recuperación de árboles naturales de la región; estabilización social, polítiuca y económica; recuperación del "buen nombre"; paz, seguridad y educación, etc

Desde ASOCARE identifican como pendiente el cierre de las exigencias a plantear, de una cartografía completa de la región, y del censo. Asimismo está pendienete la visita de la UV a recibir algunas declaraciones.

OE3.R2.I1 Capacitadas por lo menos 30 personas -50% mujeres- de 3 comunidades del convenio sobre los derechos a la verdad, la justicia y la reparación integral, rutas de exigibilidad judicial para la restitución y/o reparación integral
OE3.R2.I2 Construida y socializada por cada 1 de las 3 comunidades beneficiarias de los talleres, la propuesta colectiva de exigibilidad del derecho a la reparación integral con enfoque diferencial.

OE3.R2.I3 Publicados y difundidos 500 ejemplares de 1 modulo pedagógico sobre reparación integral para las víctimas

Grado de Cumplimiento y Avance

Las otras comunidades apoyadas han sido la Bonga y La Pista y Pueblo Nuevo, en Bolívar, con procesos de formación en derecho a la reparación. Originalmente estaba contemplada la comunidad de CAPACA, pero presenta problemas de seguridad que además afectan a su organización interna.

En La Bonga y La Pista se identifica un proceso de conocimiento y acercamiento a la institucionalidad acompañados por ILSA, tanto con la Uv como con la Defensoría del Pueblo para lo relativo al abogado. Hay una interlocución ágil y directa con la institucionalidad.

A pesar de las dudas que subsisten en las comunidades, las comunidades destacan la claridad y seriedad del acompañamiento legal recibido en el proceso.

R2.OE.3
Promovida la apropiación en el derecho a la reparación y restitución en tres (3) comunidades en María la Baja a partir de la formación y la elaboración de tres propuestas de reparación con enfoque diferencial (una propuesta por comunidad)

OE3.R2.A5 Formación, y acompañamiento para la construcción de propuestas de reparación integral para 3 comunidades.

OE3.R2.A6 Elaboración, edición, impresión y difusión de 500 ejemplares de "Módulo Pedagógico sobre reparación integral de las víctimas"

Cambios en el contexto y/o Retos para la Eficacia

Al respecto se identifican en la institucionalidad local dos situaciones:

Mayor desarrollo institucional de la UV de Bolívar que la de Sucre

Confusión en las comunidades respecto de quién y qué hace cada institución, así como el hecho de que algunas de ellas habían sido elegidas para reparación colectiva sin haber sido consultadas y de hecho no estaban informadas.

Persisten dudas en las comunidades entre los aspectos legales y formales de la reparación colectiva y la individual.

OE3.R3.I1 Construida e implementada una Estrategia de Atención Psicosocial en siete (7) Colectivos de Comunicación y cinco (5) OSB, para la elaboración de sus perdidas y manejo de sus miedos generados por el conflicto armado.

OE3.R3.I2 Grupos de multiplicadores y terapeutas populares de 7 comunidades se han conformado como grupos de autoayuda y brindando atención psicosocial a miembros de sus comunidades.

OE3.R3.I3 Instituciones del Estado garantes de derechos psicosociales articulan acciones de apoyo psicosocial realizadas por los terapeutas populares/psicosociales.

Grado de Cumplimiento y Avance

Las entrevistas y grupos focales muestran historias de recuperación personal de la identidad personal y cultural (colectiva) más allá de la condición de víctimas. Igualmente se asiste a una conciencia de derechos.

La metodología de la narración en un grupo permite rescatar la memoria y con ello la toma de conciencia.

En términos individuales se identifica una apertura de las personas, recuperación de redes sociales enriquecedoras.
En términos colectivos hay una conciencia de los participantes como sujetos sociales y políticos que los induce a la acción comunitaria. La formación como multiplicadores y/o terapeutas populares les brinda herramientas en sus comunidades para atender situaciones vecinales (orientación sobre maltrato infantil o intrafamiliar, a dónde ir, qué hacer, etc.)

R3.OE.3
Mejorada la salud mental y emocional de la población víctima de las comunidades del convenio para la superación y/o disminución de los impactos y efectos del conflicto.

OE3.R3.A1 Acompañamiento y atención psicososcial a los 7 Colectivos y 7 OSB del convenio.

OE3.R3.A2 Formación y acompañamiento a multiplicadores psicosociales y terapeutas populares para la implementación de sus plan de trabajo.

OE3.R3.A3 Realización de proyecciones de Cine Bajo las estrellas como estrategia de recuperación de espacio público.

Cambios en el contexto y/o Retos para la Eficacia

El reto principal se sitúa en el paso hacia la acción colectiva y el fortalecieminto organizativo. Las herramientas obtenidas en esta fase son básicas para la recuperación personal pero no son herremientas de actuación ciudadana o política.
Caben cuestionamientos sobre la cobertura en estos mecanismos, asimilables a grupos de apoyo (autoayuda). Los mecanismos de difusión o multiplicación mediante proyección de productos audiovisuales no es en realidad un método de multiplicación de la ayuda psicosocial, sino de sensibilizacion social sobre determinados aspectos.

OE3.R4.I1 156 personas son formadas con respecto a su identidad cultural y memoria histórica y son promotores de procesos de reparación simbólica de sus comunidades a través de la construcción del Museo/Taller de la Memoria.

Grado de Cumplimiento y Avance

Este resultado, en la parte de formación, se encontraría completado, en el marco de las actividades enmarcadas en otros como el R2 OE2. La segunda parte del resultado, relativa al Museo de la Memoria, es parte de un proceso a más largo plazo que se encuentra en marcha.

El impulso del Museo (denominado "El Mochuelo") es responsabilidad de CCMM, para lo cual cuenta con sus habituales mecanismos de recuparación de la memoria, producción audiovisual y difusión, a los que se suman capacidades nuevas en términos de estudios antopológicos y etnográficos, diseños y curaduría museológica.

El Museo se orienta tanto a la cobertura de los 15 municipios de la región como a su itinerancia por ciudades del país y el extranjero. Para la definición de sus contenidos y disposición se viene realizando un intenso proceso participativo con comunidades y grupos de "narradores y narradoras de la memoria"

Para su financiación se cuenta con importantes apoyos adicionales como la Embajada de Francia o la red Ibermuseo. Asimismo, la inciativa se articula y es apoyada por el Centro de la Memoria (Ley de Víctimas) en museología, gestión de archivos y documentación con expertos.

R4.OE.3
Promovido un proceso de reparación simbólica a partir de la reconstrucción de la memoria, y fortalecimiento de la identidad cultural.

OE3.R4.A1 Diseño, construcción conceptual y metodológica del Museo/Taller de la Memoria.

Cambios en el contexto y/o Retos para la Eficacia

Este proceso de reparación simbólica es una iniciativa audaz de amplia cobertura que se desarrolla en un contexto en paralelo con otras iniciativas que reclaman más atención de las comunidades, como la misma Restitución de Tierras. El reto es lograr sostener el interés actual de las comunidades sin competir con otras dinámicas o ser afectado por ellas.

OE4.R1.I1 Al menos 500 personas asisten a las proyecciones de los documentales producidos por los Colectivos de Comunicaciones en el III Festival Audiovisual de los Montes de María. **OE4.R1.I2** Población y autoridades de al menos 7 comunidades asisten al Museo de la Memoria y participan de las actividades pedagógicas realizadas por los miembros de los Colectivos de Comunicación Ciudadana. **Grado de Cumplimiento y Avance** Las acciones a realizar son de ámbito regional y quedan bajo la responsabilidad y la gestión del CCMMaL21. En cuanto al III Festival Audiovisual de los Montes de María, su celebración está prevista a lo largo del 2013, los trabajos preparatorios avanzan de forma adecuada. Por otro lado, la experiencia del Colectivo en la organización y celebración de anteriores festivales, así como los niveles de asistencia de público a los mismos, apuntan a que el indicador se logrará sin dificultad. En relación al Museo de la Memoria, se ha podido constatar el altísimo nivel de complejidad de la propuesta tanto en su diseño como en su construcción material, la dotación de contenidos y la conservación de los mismos, o las exigencias logísticas y de financiación.	**R1.OE.4** Sensibilizadas las comunidades de los Montes de María sobre la situación de acceso a derechos de la población víctima del conflicto armado desde estrategias de visibilización de su memoria y de sus propuestas de restablecimiento y reparación.	**OE4.R1.A1** Organización y realización del III Festival Audiovisual de los Montes de María **OE4.R1.A2**. Implementación de las actividades del Museo/Taller de la memoria en 7 comunidades. **Cambios en el contexto y/o Retos para la Eficacia** A pesar del incuestionable compromiso y esfuerzo del Colectivo con la propuesta y de la consecución de importantes aportes de cofinanciación al Convenio, la complejidad apuntada genera dudas sobre la factibilidad del logro del indicador previsto en el plazo de ejecución del Convenio.
OE4.R2.I1 Difundido 1 documental audiovisual de memoria del Proceso de intervención del 2do Convenio. **OE4.R2.I2** Publicado un total de 300 ejemplares de la publicación de la investigación que aborde el análisis sobre el cumplimiento a la sentencia de reparación de Mampuján . **OE4.R2.I3** Al menos 180 personas han participado en 3 eventos públicos de lanzamiento de 1 modulo pedagogico que orienta a las victimas que conforman las comunidades y los procesos organizativos acompañados en sus porcesos de reparacón y restablecimiento el marco del proyecto. **OE4.R2.I4** Se han publicado documentos síntesis sobre las propuestas de reparación colectiva de las víctimas y noticias de prensa y publicaciones sobre el tema, en medios de comunicación locales y nacionales e internacionales. **OE4.R2.I5** Se han difundido por lo menos 3 informes sobre la situación de DDHH en la región de los Montes de María a un mínimo de 400 entidades gubernamentales, no gubernamentales y centros de estudios nacionales e internacionales. **Grado de Cumplimiento y Avance** OE4.R2.I1. Responsabilidad de CCMM. Existe un Comité de Redacción interinstitucional. Está definida la temática (tierras), hay reparto de tareas, existe gran cantidad de material recopilado OE4.R2.I2. Responsabilidad de ILSA. No está publicada la investigación, pero hay un análisis, encuestas, etc. Ha habido cambio de enfoque a raíz de la reparación administrativa realizada generando retraso OE4.R2.I3. Responsabilidad de ILSA. El documento producto está en fase de corrección de estilo. Se han presentado retrasos ante la necesidad de recoger la procedimentación de la Ley de Víctimas realizada a finales de año 2012 OE4.R2.I4. Responsabilidad de ILSA/MPDL. No se identifican fuentes de verificación ni proceso vigente para la elaboración de síntesis ni planes y programas de difusión y publicación de las mismas OE4.R2.I5. Responsabilidad de ILSA. Se ha elaborado y difundido uno de los tres informes previstos. El producto es de incuestionable calidad	**R2.OE.4** Posicionados en la agenda pública regional, y nacional e internacional temas estratégicos relacionados con los derechos de las comunidades beneficiarias como víctimas y ciudadanos/as.	**OE4.R2.A1** Producción de un Video Documental/memoria del desarrollo del Convenio y difusión del mismo en España y Colombia. **OE4.R2.A2** Realización y socialización de 1 investigación sobre la sentencia de reparación de Mampujan. **OE4.R2.A3** Publicación y entrega a las instituciobnes de ejemplares de una publicación sobre la investigación desarrollada en torno a la sentencia de reparación de Mampujan **OE4.R2.A4** Visibilización de los productos elaborados en el convenio sobre Reparación, Restablecimiento de las víctimas del conflicto armado e Informes sobre situación de DDHH y DIH en los Montes de María **Cambios en el contexto y/o Retos para la Eficacia** OE4.R2.I1 Prevista la elaboración del producto definitivo en 2014. Resulta muy factible el logro del indicador previsto OE4.R2.I2. Prevista la publicación entre 2013-2014. Resulta muy factible el logro del indicador previsto OE4.R2.I3. Prevista la publicación del producto entre abril y mayo de 2013. Resulta muy factible el logro del indicador previsto OE4.R2.I4. No hay previsiones y planes. Riesgos de logro del indicador si no se inicia el proceso de elaboración y se elabora plan de difusión OE4.R2.I5. Hay previsión de actualizar el informe en la fase final del Convenio. Valorar si merece la pena hacer tres informes. Tal vez sería conveniente plantear la sustitución de uno de ellos por otro tipo de investigación o producto

OE4.R3.I1 Al finalizar el segundo PAC todo el personal relacionado con el convenio conoce y utiliza la estrategia de visibilización y el argumentario sobre el convenio.
OE4.R3.I2 Al finalizar el convenio se cuenta con un espacio WEB permanente y en funcionamiento sobre análisis y situación de las víctimas del convenio en Colombia, visitado por, al menos, 3000 personas.

OE4.R3.I3 Al finalizar el convenio se han editado y distribuido 4 boletines electrónicos específicos sobre la realidad de las víctimas del conflicto colombiano que han sido enviados, al menos, a 1000 personas cada uno.

OE4.R3.I4 Anualmente, al menos, 80 personas, se han acercado a la realidad del las consecuencias en la población del conflicto armado en colombia a través de la sesión de cine por la Paz.

Grado de Cumplimiento y Avance

El indicador ***OE4.R3.I2*** ha de mejorarse en su redacción, pues contiene una errata al hablar de "víctimas del convenio" y es necesario aclarar la cuantificación de visitas:

- No puede hablarse de personas ya que resulta imposible demostrarlo, sino de número de visitas
- Ha de aclararse qué se entiende por visita (páginas vistas, páginas vistas únicas)
- Definir cifra y periodicidad del número de visitas (total, anual, etc)

No se puede afirmar que MPDL cuente con un espacio web habilitado en su página institucional que aglutine la información sobre la situación de las víctimas del conflicto y la evolución de las acciones de la organización en Colombia. Por ejemplo, en el espacio de la web institucional reservado a Colombia no aparece información sobre determinadas actividades vinculadas al país (por ejemplo ponencias de las jornadas "Derechos hacia una Cultura de Paz") ni enlace directo a otros espacios de la web en el que se recoge dicha información.

De acuerdo al indicador, el espacio sería para el "análisis y situación de las víctimas" yendo, por tanto, mucho más allá de la mera información sobre el contenido del convenio. En este sentido, en el espacio de la web de MPDL "Noticias" hay una sola referencia a Colombia entre el 1 de octubre de 2012 y el 31 de marzo de 2013 y no se han encontrado comunicados ni notas de prensa con referencias a este país[1].

Boletines electrónicos . Durante el último año se observa un importante incremento de la actividad, con la edición de tres números cuando la media venía siendo de uno anual. Por lo tanto, la cantidad total de boletines previstos en el indicador ya se habría alcanzado y presumiblemente se duplicará. Por otro lado, y de acuerdo a lo indicado en las correspondientes fuentes de verificación, el boletín se distribuye a un total de 1.919 personas y entidades. Por lo tanto, todo apunta a que el indicador se verá duplicado en todos sus términos al finalizar el periodo de ejecución del Convenio.

Cine por la Paz. En el periodo de ejecución del convenio, y ya con anterioridad, han venido celebrándose con periodicidad anual ciclos denominados Cine por la Paz, con emisión de películas y documentales que tienen el objetivo de acercar al público residente en España las realidades de algunos países en que la organización está trabajando. Tras la emisión de la película o documental, se celebra un debate donde público y ponentes pueden intercambiar impresiones. En las últimas ediciones se ha contado con presencia de películas y documentales producidos en Colombia, así como con la participación de ponentes originarios de este país, algunos de ellos de la talla del director Carlos Gaviria. En todos los casos revisados, la temática y contenido se adecúan perfectamente al objetivo de acercar a la población española a la situación de las víctimas del conflicto armado en Colombia. De acuerdo con los datos de asistencia que se vienen recogiendo, todo apunta a que se alcanzará sin dificultad el indicador previsto

[1] Este "silencio" adquiere mayor relevancia si se tiene en cuenta el momento histórico trascendental que está viviendo el país en los últimos meses y años con la promulgación de leyes como la de Víctimas, las conversaciones de paz, etc.

R3.OE.4
Difundida en España la información generada y sistematizada en relación a las consecuencias del conflicto armado en la población civil colombiana

OE4.R3.A1. Elaborar y socializar la estrategia de visibilidad y argumentario sobre el convenio.

OE4.R3.A2 Establecer Espacios Webs para difundir la situación de las víctimas del conflicto armado colombiano.

OE4.R3.A3 Elaborar y distribuir 4 boletines anuales sobre la situación de las víctimas del conflicto armado colombiano.

OE4.R3.A4 Organización de una sesión de cine sobre el conflicto armado en Colombia.

Cambios en el contexto y/o Retos para la Eficacia

El espacio habilitado para Colombia es dinámico ni se ha actualizado de forma adecuada[1]. Así, la descripción de la actuación en Colombia no hace referencia a la evolución de la ejecución del Convenio, a determinados logros, propuestas concretas adelantadas o productos logrados. Por ejemplo, no hay formas de acceder a interesantes productos desarrollados en el marco del Convenio como el documento "*MONTES DE MARÍA: Entre la consolidación del territorio y el acaparamiento de tierras. Aproximación a la situación de Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario en la región (2006-2012)".* Lo mismo puede decirse de otros espacios relacionados con el trabajo, como el dedicado al Grupo Derechos para la Paz, en el que únicamente se indica que trabajan en Balcanes y Oriente Próximo y no se hace referencia a Colombia, donde ya hace años se viene trabajando.

Es necesaria una reflexión sobre el diseño del espacio web en varios sentidos:

- Intentar aglutinar en un espacio dedicado a Colombia la información sobre todas las acciones relacionadas con la intervención en ese país.
- Alcanzar unos mayores niveles de dinamismo (actualizaciones permanentes y adecuadas, testimonios, links, noticias relacionadas, etc).
- Lograr interacción a través de la web y las redes sociales con los usuarios (comentarios, propuestas de actividades formativas conjuntas, etc).

En cuanto a los contenidos, se identifica un alto grado de participación de las diferentes entidades participantes en la ejecución (MPDL Madrid y Colombia, socios locales, organizaciones de base). Sin embargo, se echa de menos entrevistas y opiniones de actores relacionados con la atención a las víctimas, la construcción de políticas públicas o los procesos de restitución de derechos. Igualmente se identifica cierta desproporción en la atención prestada a la problemática de la mujer frente a otras situaciones, realidades y cambios que se están presentando en el país y afectan a la situación de la generalidad de las víctimas del conflicto armado (las nuevas estructuras públicas para la atención, los desarrollos normativos, las negociaciones de paz, etc).

Por último, y aunque no aparece entre los indicadores del Convenio, la organización cuenta con una herramienta de difusión como es la revista "Tiempo de Paz", de periodicidad trimestral. En los números editados a lo largo de los últimos años, únicamente se encuentran dos pequeños artículos dedicados a la realidad colombiana[2].
Parece necesario que la organización reflexione sobre la practicidad de mantener propuestas que hasta cierto punto se solapan como los boletines, las noticias y la revista. Puede ser más conveniente y de mayor impacto distribuir el contenido de los boletines intensificando las aportaciones al espacio de Noticias (para cuestiones más breves, de evolución de convenio, de información concreta) y otras aportaciones más trabajadas (de reflexión, investigación, elaboración de posiciones) dirigidas a la revista. Esta estrategia contribuiría a llegar más claramente a una población no especialmente interesada en Colombia.

[1] Como indicador significativo, si se despliega el menú de socios locales aparece el logotipo de la organización DeJusticia (con la que no se trabaja desde hace años) y no aparece ILSA.
[2] Nº 107 (invierno 2012) Sociedad internacional en mutación Jhon Freddy Encinales Lota, "Breve mirada a la justicia transicional en Colombia"
Nº 103 (invierno 2011) Sociedad internacional en mutación "Colombia rural: entre el amor a la tierra y la disputa por el territorio" Equipo del Convenio Colombia – MPDL

OE4.R4.I1 El 20% de los/as asistentes a la Jornada Anual de reflexion sobre la situacion de las víctimas del conflicto armado colombiano manifiesta haber incrementado sus conocimientos sobre la violencia en Colombia.
OE4.R4.I2 A partir del PAC 3 el Grupo de Derechos para la Paz ha incorporado la temática acceso a derechos de las victimas del conflicto en Colombia como uno de los temas a analizar, trabajar y difundir dentro del grupo.

OE4.R4.I3 AL finalizar el convenio, las personas usuarias de la Red Ciudadana por la Paz disponen de materiales pedagógicos y de sensibilización sobre las víctimas del conflicto en Colombia y los utilizan para el desarrollo de sus actividades.
OE4.R4.I4 Sensibilizado un grupo de mujeres en Madrid sobre la situación que viven las mujeres de los Montes de María en Colombia víctimas del conflicto.

Grado de Cumplimiento y Avance

A la generación de espacios de reflexión apunta la celebración de los seminarios anuales "Derechos hacia una cultura de paz" (2011 y 2012). En ambos seminarios hubo contenidos, ponencias, debates y mesas de trabajo relacionadas con el acceso a derechos la situación de las víctimas en Colombia. Así, en 2011 hubo una mesa redonda y taller de trabajo dedicado al acceso a la tierra en Colombia y otro de la protección de derechos. En 2012 uno de los cuatro ejes de trabajo giró en torno al "derecho a la libertad y la paz en Colombia". El indicador apunta a que el 20% de los asistentes manifiestan "haber incrementado sus conocimientos sobre la violencia en Colombia".
Un interesante espacio de reflexión creado por la organización (aunque de existencia previa al convenio) es el Grupo de Derechos para la Paz. Constituido por magistrados, abogados y profesionales relacionados con el mundo del derecho, sería un grupo de voluntarios llamado a jugar un papel muy rico en un Convenio con un fuerte componente de exigencia de derechos, acciones jurídicas, etc. Parte de los componentes del grupo realizaron un viaje a Colombia[1] en el que se mantuvieron reuniones de alto nivel con entidades públicas y se conformó una alianza de colaboración con ILSA. En ese marco, se han realizado numerosos informes de carácter técnico sobre casuística concreta a solicitud de ILSA.

En cuanto a los espacios de sensibilización y educación para el desarrollo, ha de destacarse que, de acuerdo a lo previsto en los respectivos indicadores, existe un grupo activo de mujeres (unas 15) de Madrid sensibilizado con la situación que viven las mujeres víctimas del conflicto en los Montes de María generándose, de hecho, interacción con grupos colombianos.
Igualmente, se identifica una adecuada interacción y coordinación con el convenio de educación para el desarrollo financiado por AECID y ejecutado por MPDL "Red Ciudadana para la Paz". En este convenio se están utilizando herramientas facilitadas por socios locales como el Colectivo.
[1] Ha de señalarse que los participantes corrieron con los gastos del viaje con sus propios medios.

R4.OE.4
Promovidos y creados espacios de reflexión y sensibilización con énfasis en el acceso a derechos y a las consecuencias del conflicto armado colombiano en la sociedad civil.

OE4.R4.A1 Celebración en España una jornada anual de reflexión sobre las consecuencias en la población civil del conflicto violento en Colombia.

OE4.R4.A2 Incorporación de la temática de acceso a derechos de las victimas del conflicto en Colombia en la dinámica de trabajo del Grupo de Derechos para la Paz.

OE4.R4.A3 Elaboración y distribución de material pedagógico y de sensibilización sobre la realidad de las víctimas del conflicto colombiano.

Cambios en el contexto y/o Retos para la Eficacia

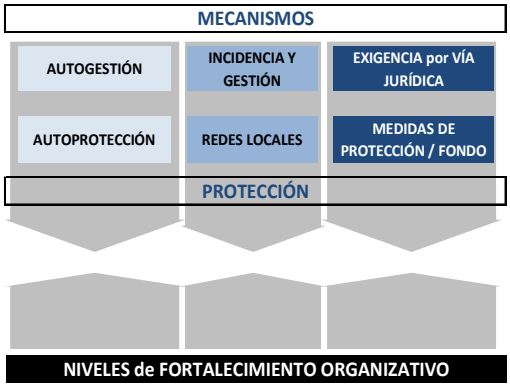
No se identifica entre las propuestas, ninguna fuente de verificación que apunte a demostrar los incrementos en los conocimientos sobre Colombia (encuesta, etc). Sin embargo, una de las fuentes de verificación hablan precisamente de "la publicación de las intervenciones y conclusiones de la jornada". A pesar de que en todos los casos se contó con la presencia de expertos internacionales en las materias a debatir, no hay acceso a través de la web a ningún documento, ponencia o producto que recopile las reflexiones o conclusiones de las jornadas realizadas.

Valorando muy positivamente esta contribución y siendo conscientes del carácter voluntario de las actividades, el grupo podría realizar importantes aportes desde el punto de vista de la reflexión abriendo redes de acción con el ámbito universitario, investigativo, etc, enriqueciendo así la transferencia de conocimiento. Igualmente, sería conveniente explorar si esquemas como la Mesa Catalana por los DD HH en Colombia o similares podrían ser optimizados.

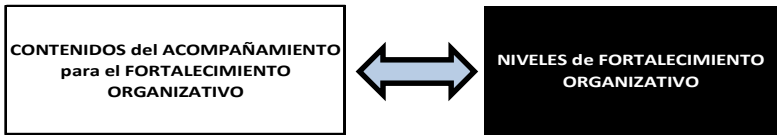
4.2.2. Eficacia. Grado de consecución de los Objetivos Específicos

Eficacia de Conjunto

Tanto el análisis desarrollado en el apartado de Coherencia/Pertinencia, como los realizados por cada resultado, arrojan una estrecha articulación entre 2 ejes de trabajo sobre los que descansa en gran medida **la eficacia del conjunto**: Fortalecimiento Organizativo y Protección. En concreto, se trata de asegurar un nivel de fortalecimiento organizativo adecuado a cada mecanismo de acceso a derechos. Por ende, a cada nivel de exigencia le corresponderá una demanda diferente en cuanto al nivel de Protección.



Tomando un ejemplo de vivienda, no se precisa la misma cohesión organizativa para ejecutar por medios propios un proyecto de vivienda que para acceder a él a partir de una labor de incidencia y gestión ante un municipio, ni mucho menos si el mecanismo implica acciones jurídicas que obliguen al mismo. Otro aspecto fundamental, tomando este ejemplo, es que las acciones, capacidades, etc., precisas para acceder por una u otra vía son en gran medida distintas, por lo que es preciso ajustar el contenido de la asistencia y capacitación de las comunidades en relación con el reto:

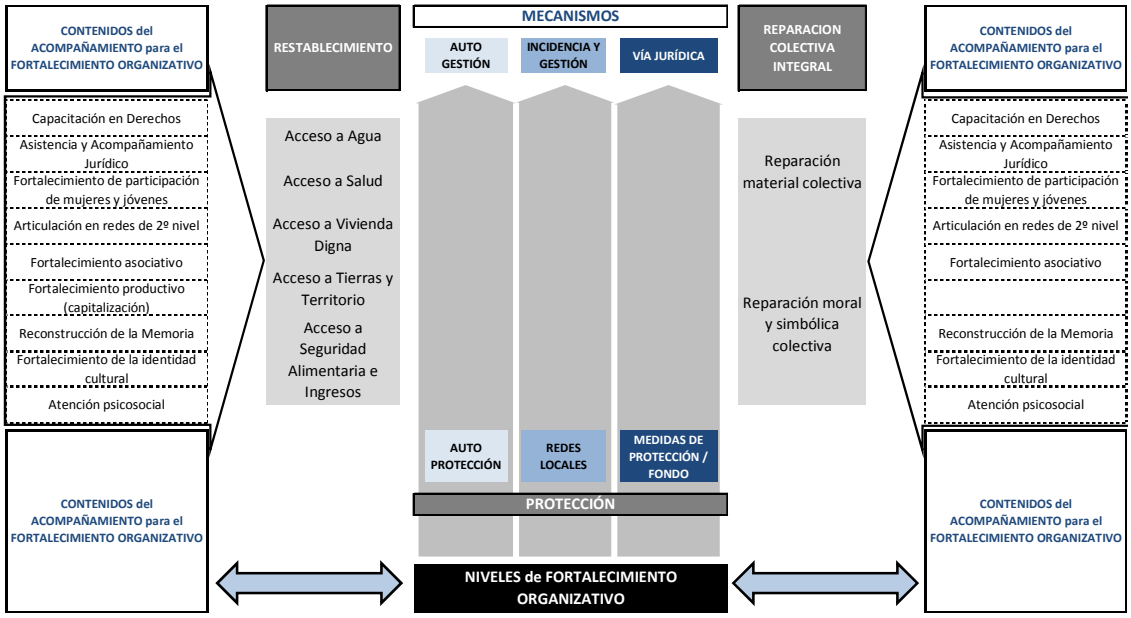


De acuerdo con lo anterior, y habida cuenta de que **el contenido del acompañamiento es en gran medida resultado de un acumulado de experiencia orientado a resultados muy específicos**, como el fortalecimiento de la libre expresión, la superación de los efectos psicológicos del conflicto, la incidencia en la política pública de atención a población desplazada, el incremento de la oferta alimentaria, etc., la simple suma de todos ellos no permite por sí misma asegurar eficacia en todos los niveles y retos que el Convenio incluye.

En este marco, la demanda eficacia de la combinación de ambos ejes (protección + fortalecimiento organizativo) es más exigente a medida que se asciende en la cadena de objetivos, y en algunos casos los contenidos del fortalecimiento organizativo o el nivel de protección alcanzado son insuficientes o no se corresponden con el nivel requerido para determinada exposición al riesgo derivado o resultado del mecanismo de acceso a derechos que se está empleando, como se evidencia en el caso de Zambrano, donde tanto la comunidad como las mismas organizaciones ejecutoras tuvieron que desistir de la ruta jurídica tras el nivel de agresividad del alcalde y sus potenciales riesgos, en respuesta a un derecho de petición. Más allá del ejemplo, cabe destacar que los socios que operan varios componentes de fortalecimiento organizativo son diferentes a los que operan el componente de protección, y además se presentan diferentes enfoques de protección entre unos y otros.

Como se vio anteriormente, los objetivos de Restablecimiento y Reparación colectiva integral descansan sobre los dos ejes mencionados, Fortalecimiento Organizativo y Protección, por lo

cual, a un debilitamiento de la articulación entre estos le seguirá una reducción en la eficacia en los componentes de Restablecimiento y Reparación. Al contrario, como se verá más adelante en impacto, el desempeño en el empleo de determinados mecanismos, incidirá en los niveles de protección, como se evidencia en el caso de Las Margaritas, donde los sucesivos éxitos judiciales han originado de hecho entre algunos miembros de la comunidad un temor a las consecuencias en términos de protección. Para ver gráficamente la relación entre los mencionados componentes, se ha establecido el siguiente gráfico:



Análisis por Objetivo Específico

Tomando en cuenta cada uno de los componentes, se establece la siguiente **valoración de eficacia y grado de consecución por Objetivo Específico:**

1. **Proteger a la población civil en riesgo de la vulneración de sus DDHH y DIH como consecuencia de conflicto violento interno.**

De una parte -y en relación con los indicadores- como se ha visto es preciso fortalecer capacidades técnicas y políticas, pero también organizativas. La estimación interna es que por ahora serían 11 organizaciones (de las 8 que deberían reducir su vulnerabilidad) las que habrían adquirido capacidades, aunque es preciso valorar si los niveles de amenaza (y riesgo) no han sido elevados también. Cabe destacar aquí tanto la implantación e implementación de medidas de autoprotección y protección (5 organizaciones ya con Planes), como las capacidades instaladas en el nivel de los líderes, tanto para el análisis de contexto y la reacción, como para la incidencia desde la Agenda Regional y la inserción en los diferentes espacios (Mesas de Victimas, CTJs, etc).

Con respecto a las 4 copartes del Convenio, se presenta un gran reto de fortalecimiento técnico y político. Sin duda alguna el desempeño en protección de la población civil debe de estar en correspondencia con las capacidades de las organizaciones que apoyan y acompañan. En este sentido, es preciso ajustar las capacidades y cohesión propias a los retos que se enfrentan. En relación con esto, las principales copartes en este eje presentan áreas a fortalecer: de un lado ILSA en lo local presentaría una vulnerabilidad mayor de lo necesario para el reto que enfrenta, y al contrario, MPDL podría jugar un rol nacional de mayor calado. Por otro lado es preciso de forma urgente articular las diferentes (y legítimas) lecturas técnicas

y políticas de protección entre los 4 socios a partir de mínimos básicos para el trabajo conjunto, para poder enfrentar coherentemente los retos que el contexto y el mismo Convenio están generando.

Finalmente hay que destacar, entre los casos acompañados, el relacionado con los casos de agresión sexual por el grupo "La Ley del Monte", que fueron atendidos desde el nivel nacional, y que, por estar insertos en el marco del conflicto, las víctimas fueron reconocidas como víctimas del conflicto armado.

2. Promover el restablecimiento de la población civil en su condición de ciudadanos/as y víctimas del conflicto armado interno.

Las redes de segundo nivel se han constituido en respuestas eficaces frente a los retos de incidencia regional en cuanto a restitución de tierras, reivindicación de Zonas de Reserva Campesina o en procesos de recuperación de la memoria frente a la reparación colectiva simbólica. En relación con el proceso de incidencia local en María la Baja, éste aspecto no ha resultado como se esperaba, pero ha dejado elementos de control social de la gestión pública en el municipio.

El acceso a los derechos a vivienda digna, agua o salud por la vía de acciones jurídicas que plantea el Convenio presentaba riesgos de cumplimiento en varias comunidades/organizaciones de las contempladas originalmente, como resultado de debilidades en sus niveles de fortalecimiento organizativo frente a los riesgos potenciales que se presentan. Dos de las planteadas originalmente se han cambiado recientemente por dos nuevas, por la imposibilidad legal de plantear la acción (caso de Paso El Medio) y por falta de voluntad de la comunidad (caso de Villa María); y se han propuesto dos nuevas acciones donde las condiciones son mucho más favorables (La Bonga y Cucal-Cascajalito). El Convenio actúa proactivamente desde el eje de protección, pero se precisa una intervención en fortalecimiento organizativo articulada que proporcione contenidos adaptados a los mecanismos emprendidos.

En relación con el restablecimiento económico, el acompañamiento y orientación actual tiene debilidades importantes para cumplirse. No sólo es preciso reforzar el modelo de asistencia técnica en contenidos e intensidad, sino contribuir a generar estrategias de gestión y producción sostenibles.

3. Acompañar y promover los procesos de reparación integral de las víctimas.

En este objetivo se avanza con un buen desempeño. El proceso de ASOCARES se ha desempeñado satisfactoriamente hasta ahora para todas las partes y la oportunidad de que sea emblemático en Sucre son altas. A su vez, el trabajo de formación y apropiación en Bolívar se asienta sobre un ambiente institucional favorable y los retos y dudas que enfrenta son parte natural del proceso. Por último, la ambiciosa propuesta de reparación simbólica se apoya en un proyecto integral, de amplia cobertura y que se arraiga en un proceso participativo importante.

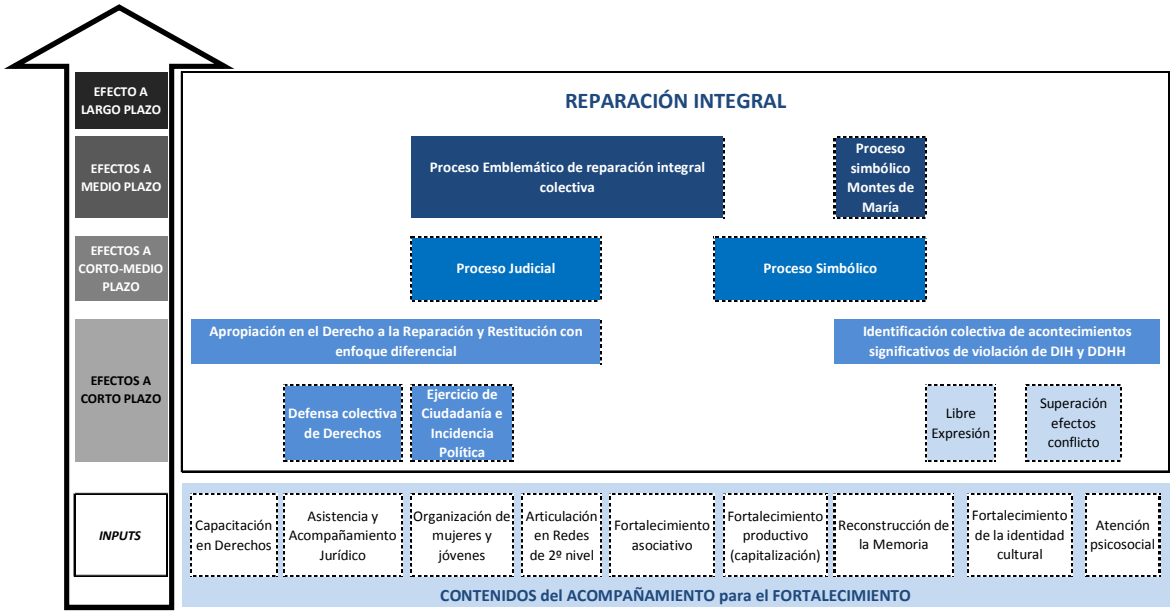
4. Visibilizar a las víctimas del conflicto colombiano y sensibilizar a la sociedad civil colombiana, latinoamericana y española sobre su impacto.

En términos generales las acciones están adecuadamente orientadas. En general, las acciones asociadas a este objetivo en muchos casos han de cristalizar durante las últimas fases de ejecución del convenio, por lo que en buena medida ha de realizarse un análisis de procesos existentes para su puesta en marcha y perspectivas de éxito. Cabe destacar la importancia de dinamizar y ajustar los contenidos de la página web del MPDL, así como la apretada agenda de que dispone la meta asociada al Museo de la Memoria.

4.2.3. Efectos a corto, medio y largo plazo

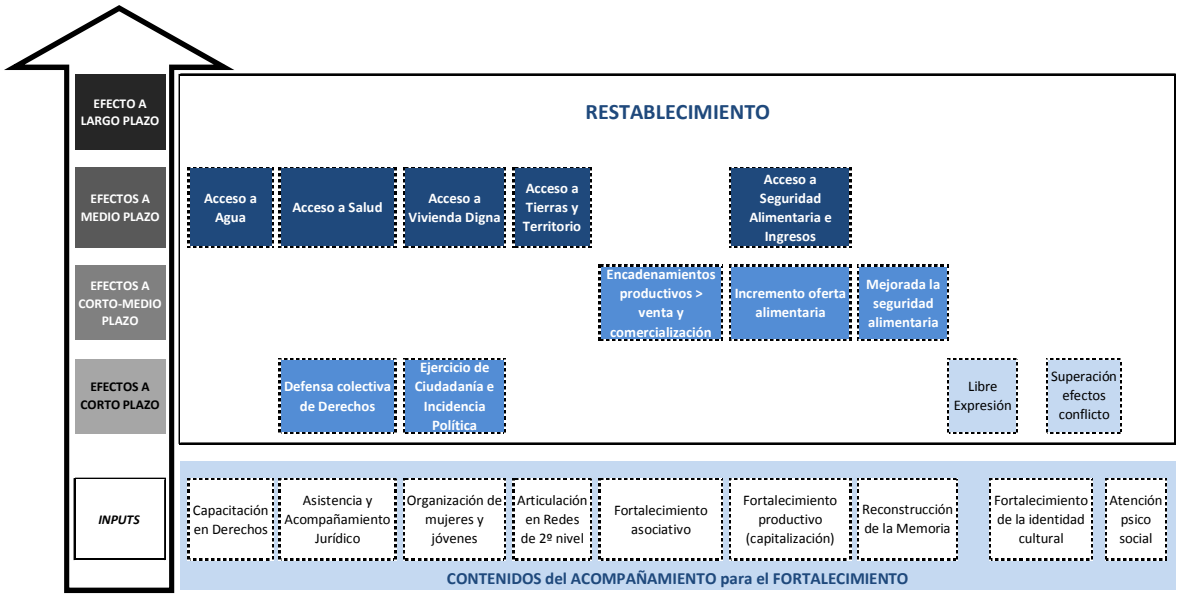
Para este análisis temporal se traen aquí los esquemas realizados en el apartado de pertinencia, respecto de los procesos de Reparación Integral y Restablecimiento.

Reparación Integral



De acuerdo con la secuencia temporal de la Reparación Integral en el marco de los efectos, resultados y objetivos del Convenio, se han alcanzado ya los efectos esperados a corto plazo (comunidades con apropiación, identificación colectiva de acontecimientos significativos de violación de DIH y DDHH) a partir de los procesos abordados en materia de reparación por parte de ILSA: diseño de módulos formativos relacionados (género, etnia, o reparación), formaciones sobre reparación en Pueblo Nuevo, La Pista o La Bonga); y el Convenio acaba de entrar en la fase en la que deberían de empezar a producirse efectos de corto y medio plazo (proceso de ASOCARES). Que se produzcan depende ahora de un mayor número de factores, especialmente de tipo institucional, que pueden marcar tiempos más o menos largos. De hecho, el proceso simbólico de los Montes de María puede visualizarse desarrollándose más o menos en los plazos de vigencia de la Ley de Víctimas, que prevé 10 años de desarrollo desde su aprobación.

Restablecimiento



En lo relativo a Restablecimiento la secuencia se presenta algo más demorada, los ejercicios de defensa colectiva en forma de acciones jurídicas han sido ejercidos en un 50%, con lo que los efectos a corto plazo están todavía dándose. En lo relativo a Seguridad Alimentaria e Ingresos, se presentaría una situación similar en algunas actividades. A su vez, los ejercicios psicosociales, de recuperación del espacio público (a partir del "cine bajo las estrellas") y de narración de la memoria muestran también resultados en el corto plazo. Respecto de los procesos de Redes, éstos se han concentrado en objetivos que pueden exceder el marco temporal del convenio, como.

Si bien es evidente el avance del trabajo alrededor de la Zona de Reserva Campesina, donde hay un notable nivel de interlocución en la relación con INCODER, o en el empoderamiento de las mujeres al interior de las organizaciones, no puede afirmarse todavía que existan efectos a medio plazo, en la medida en que incluso en el caso de las acciones jurídicas ganadas, aún no se han concretado en un disfrute efectivo de los derechos. Una preocupación desde esta perspectiva es la imposibilidad de ajustar los tiempos jurídicos a los del Convenio y por tanto **se genera cierta incertidumbre acerca de si el Convenio alcanzará a acompañar eficazmente todas las iniciativas.**

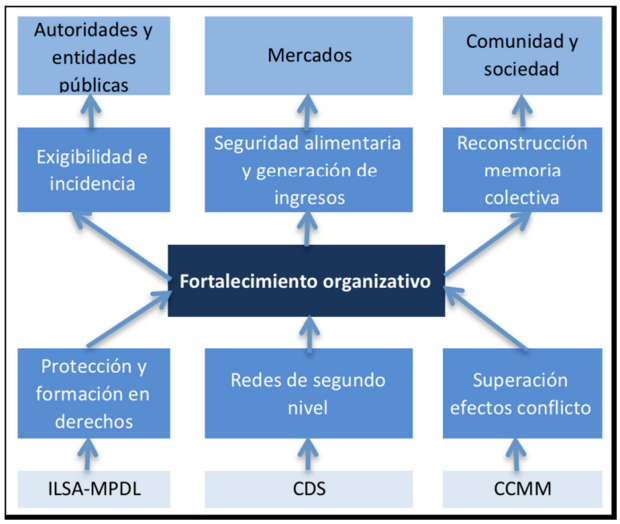
4.2.4. Impacto. Escala y Mecanismos de acceso al disfrute de derechos

Integralidad de la intervención

Planteamiento integral y ambicioso. A diferencia de otros casos, el presente Convenio no concentra sus acciones sobre un sector o ámbito específico (salud, generación de ingresos, etc.); por el contrario, nos encontramos ante una iniciativa que presenta una gran dispersión y variedad de efectos. El diseño y la formulación, con hasta cuatro objetivos específicos y un total de 15 resultados asociados, apunta a promover **ambiciosos procesos integrales de restablecimiento y reparación**. Se está pretendiendo, por tanto, incidir sobre la realidad de múltiples formas y generar una gran variedad de efectos o impactos sobre diferentes grupos poblacionales.

Complejidad en la ejecución. El planteamiento señalado se lleva a la práctica mediante la interactuación de hasta cuatro entidades diferentes con responsabilidades en la ejecución. La distribución de funciones y responsabilidades entre dichas entidades en la ejecución combina la exclusividad y la concurrencia; así, mientras en el caso de las propuestas productivas la responsabilidad exclusiva en la ejecución descansa en la organización CDS, un ámbito como **el fortalecimiento organizativo es objeto de responsabilidades concurrentes entre diversas organizaciones.**

En este sentido, se han identificado algunos ejes especialmente sensibles en cuanto a su capacidad de desencadenar efectos o impactos ya que se incide sobre los mismos de muy diversas formas y en algunos casos por todas las organizaciones con responsabilidades en la ejecución (por ejemplo el fortalecimiento organizativo). A su vez, como se ha visto estos ámbitos inciden sobre una amplia gama de acciones y determinan incluso el éxito de las mismas y los efectos que a su vez han de generar.



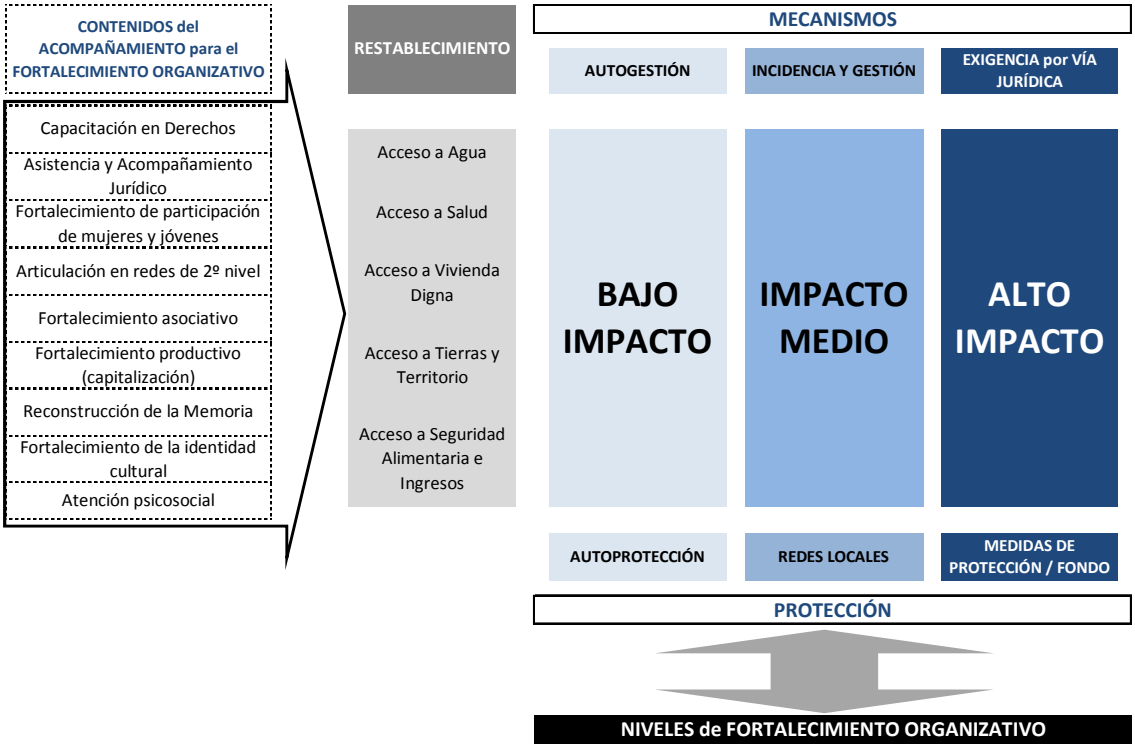
Así, como se ve en el cuadro, la articulación en redes de segundo nivel que desarrolla CDS, se suma a los demás escuerzos e incide al menos en dos ejes, tanto en el económico (cadenas de valor) como en todo el de exigibilidad e incidencia, en menos los avances relacionados con la reivindicación de la economía campesina como medio de vida tradicional en la región asociados a las mencionadas discusiones con el gobierno.

Igualmente, el análisis ha de tener en cuenta que los efectos se presentan en una amplia gama de actores sociales que van desde la propia comunidad hasta las entidades públicas. En el caso concreto de las entidades públicas, se identifican a su vez interacciones positivas o proactivas (Unidad de Víctimas) y negativas o reactivas (algunas Alcaldías) con su correspondiente variedad de efectos.

De la eficacia al impacto: mecanismos de acceso a derechos

> "El nivel de incidencia ante las autoridades avanzará en función del nivel de protección que seamos capaces de lograr"

Como se vio en cuanto a Eficacia, existe una influencia fundamental de los aspectos de *Protección* y de *Fortalecimiento Organizativo* en el alcance de una parte sustancial de los resultados esperados. El análisis de los efectos de las diversas intervenciones incluidas en el Convenio, integradas como ya se ha visto, permite establecer una hipótesis de trabajo para identificar la clave del mayor o menor impacto e incluso de los impactos negativos, a partir de la siguiente modelización:

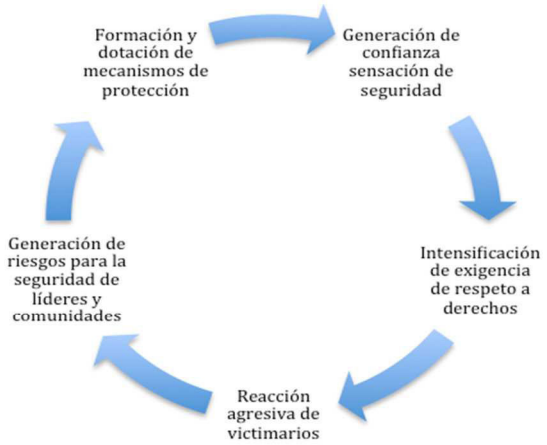


De acuerdo con este esquema realizado para el caso del **Restablecimiento,** no sólo es preciso ajustar el modelo y niveles de protección a los de fortalecimiento organizativo, sino que en general -pero muy específicamente bajo una óptica de acceso a derechos- **a medida que se progresa en los niveles o mecanismos de acceso a derechos, el impacto, tanto positivo como negativo, resulta cada vez de mayor intensidad.**

Podemos visualizar la aplicación de ésta regla, tomando ejemplos de diferentes procesos del Convenio. Así, encontramos el caso de Porqueritas, en San Juan Nepomuceno, una comunidad con bajos niveles organizativos que busca acceder a la formalización de su asentamiento (lotes y viviendas) por la vía de la gestión ante la alcaldía. Su nivel organizativo es escaso, tras un largo desgaste desde el desplazamiento y más de una década en una situación de informalidad y falta de soluciones. En caso de lograr acceder por ésta vía a su objetivo, un impacto esperable -en términos de efectos no esperados-, sería que la compra o legalización alcanzara a otras comunidades del municipio, o se generara una presión similar de otras comunidades al ver el éxito de ésta. Este caso contrasta con otro del Convenio, como el de La Suprema, donde la Acción Popular basada en el Derecho al Agua de la Suprema -a la que se ha sumado una Acción de co-adyuvancia de la Defensoría del Pueblo-, y cuyo éxito se da por bastante seguro, representa de hecho un impacto en todo el Municipio al que se extiende la sentencia.

De forma más general, puede identificarse la **importancia de las acciones jurídicas en cuanto éstas, en la medida en que tienen éxito, sientan una jurisprudencia importante de cara a decisiones judiciales futuras y tienen un alto potencial político.** El mismo hecho de la visita del juez a la zona en el caso de Paloaltico, ya sienta elementos importantes para futuras decisiones. Éste es en gran medida el efecto buscado con la inclusión de una ruta jurídica centrada en género, para poder sentar elementos de jurisprudencia que sirvan en futuras acciones.

Ha de tenerse en cuenta, además, que los efectos en estos casos son de ida y vuelta y puede observarse una interacción en dirección inversa; es decir, una intensificación de las acciones de exigibilidad de derechos e incidencia puede generar reacciones agresivas por parte de determinados intereses políticos y económicos que pueden llegar a suponer amenazas reales para líderes o incluso comunidades enteras.



Así, desde una lectura de **impactos negativos**, se evidencia también las acciones jurídicas un mayor potencial negativo, dados los ejemplos. En los mencionados casos de Zambrano (Capaca) o Las Margaritas (en cuyo proceso se ha llegado a una orden de arresto del alcalde de El Carmen de Bolívar por desacato), se asiste a cierto desconcierto (Las Margaritas), o derrumbe de la estrategia como es el caso de la comunidad de Capaca y alejamiento de la comunidad. De hecho, puede tener efectos potenciales aún más negativos, si se tiene en cuenta que tanto Capaca como Los Ángeles (proceso parejo al de Las Margaritas), las comunidades, alertadas y sensibles, reportan el merodeo de hombres armados en las inmediaciones.

Un análisis similar para el caso del **Restablecimiento** arroja parecidos efectos. En éste caso, como se ha dicho, el Convenio preveía una actuación más encuadrada en mecanismos de incidencia, al no existir la ruta de reparación colectiva. Al transitar por la senda fijada por la ley, ya se vislumbra un primer impacto en lo que tiene que ver con el apoyo y fortalecimiento de la recién puesta en marcha Unidad de Víctimas del Sucre, que dispone de un antecedente/ruta muy reforzada a partir de las mencionados componentes jurídico, psicosocial y etnográfico. Un aspecto importante aquí es el trabajo emprendido desde el eje de visibilización/sensibilización, en donde ILSA está desarrollando una investigación que analice la Sentencia de Mampuján de 2012, enmarcada en la ley 975, en contraste con las 5 que ya

existen enmarcadas en la ley 1448 (ley de Víctimas), dado el interés por evidenciar el cambio en las reglas del juego, la confusión y aplazamiento de la reparación que esto ha tenido, la creación de nuevas competencias e instancias, así como de expectativas. La difusión en este caso es un elemento fundamental para generar impactos desde el empleo de mecanismos de exigencia judicial. Cabe esperar similares aportes en el caso de la ruta emprendida para la reparación simbólica en Montes de María, apoyada por el Centro de la Memoria (institución creada por la Ley), pues en este caso los intangibles se multiplican y los procesos son más inciertos, por lo que la reglamentación y procedimientos para otras regiones puedan nutrirse mucho de esta experiencia.

Protección

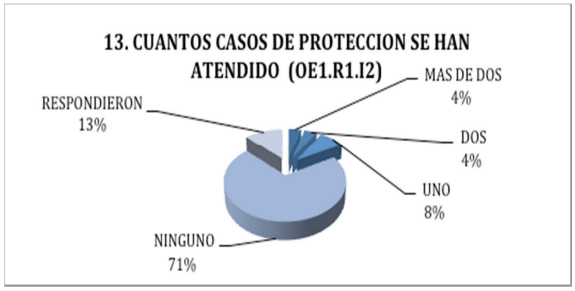
La afortunada integración del esquema de protección con los escenarios institucionales ha generado efectos no esperados, dado que el marco legal no existía en el momento de diseño y puesta en marcha del Convenio. En éste sentido pueden identificarse relevantes efectos:

- La puesta en marcha de los Subcomités de Prevención y Protección en el marco de los CTJs, por una incidencia desde el Convenio con la Defensoría del Pueblo, que hace la recomendación a alcaldías que ignoraban este recurso institucional, y resulta instalado en el caso de San Jacinto, Carmen de Bolívar y Ovejas.
- La socialización de la Ley más allá de las organizaciones del Convenio, desde el GLP
- Toda la campaña de prevención y protección frente a la violencia sexual
- El trabajo con la Unidad de Protección a nivel nacional, en torno al acceso al derecho a la protección de líderes y lideresas que se concreta en la contextualización de medidas y las medidas colectivas

4.2.5. Sistema de seguimiento e Impacto.

Identificar correctamente estas "cadenas de efectos" ha de constituirse, por tanto, en una prioridad para los actores con responsabilidad en la ejecución del Convenio. Hacer la comparativa entre las rutas inicialmente identificadas como ideales y los efectos que se están presentando en la realidad permitirá visualizar la deriva de las tendencias de impactos de cara a adoptar decisiones estratégicas. En este sentido, en el momento actual existen al interior de la arquitectura de ejecución diseñada, espacios adecuados para realizar los análisis descritos como los Comités con representación de las diversas organizaciones involucradas y que se reúnen periódicamente tanto con funciones operativas como estratégicas. Sin embargo, no se identifican herramientas ni procesos que faciliten información adecuada para la toma de decisiones en estos espacios. Por lo tanto, es imprescindible diseñar y desarrollar mecanismos, herramientas (como indicadores críticos por comunidad, por ejemplo) y procedimientos de actuación que permitan realizar análisis certeros que conduzcan a la toma de decisiones para el fortalecimiento de impactos o efectos positivos y corrección, en su caso, de las derivas negativas. Para ello es preciso lograr previamente un clima de coordinación en que los socios acudan con espíritu proactivo, sin prevenciones o recelos institucionales, y los esfuerzos de coordinación no sean vistos como actividades adicionales que recargan de trabajo).

Una propuesta factible probablemente pasaría por el perfeccionamiento de herramientas y el fortalecimiento de los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación existentes. En este sentido, en el ámbito del Convenio conviven herramientas adecuadas (como las *Tablas Dinámicas* con información de organizaciones, en donde figura información relativa a riesgos, protección y autoprotección, capacidad de



Ejemplo de información clave para construir indicadores críticos del proceso organizativo para la toma de decisiones, tomado de la Tabla Dinámica de Organizaciones generada en el Convenio.

incidir en espacios, capacidades colectivas de gestión, etc.) que permiten realizar ciertos análisis de impacto, con otras herramientas menos desarrolladas y con amplios márgenes de mejora para que puedan cumplir con esta finalidad.

En este sentido, resulta especialmente llamativa la debilidad en la información disponible sobre el desarrollo e impacto de las actividades e iniciativas productivas en marcha.

En el marco del desarrollo de esta evaluación, CDS envió consolidados con información de producción que se nutrirían con lo registrado en las fuentes de verificación aplicadas en papel en terreno.

En el archivo referido a producción agrícola, únicamente se recoge información relativa a siembras realizadas entre agosto y septiembre de 2011 y cosechas entre diciembre 2011 y febrero de 2012 (en casos excepcionales se extiende a agosto 2012). La información es escasa e incompleta; por ejemplo en ASOPRASAN hay información sobre un solo producto de un total de dos inicialmente sembrados, en LOS ANGELES hay información sobre un producto de cuatro inicialmente sembrados, en ASOPASOENMEDIO hay información de un producto de tres inicialmente sembrado, en ASOPRINI hay información sobre un producto de cinco inicialmente sembrados y en ASOPALOALTICO hay información de dos productos de un total de cuatro inicialmente sembrados.

En el caso del archivo referido a producción pecuaria, las carencias son todavía mayores. Únicamente hay alguna información sobre producción apícola (casos de Pueblo Nuevo o Pasoelmedio) aunque en este caso tampoco hay información posterior a 2011. Del resto de producción (bovina, etc) no hay registros de ningún tipo y en ningún caso.

Contar con mecanismos ágiles para la recolección de información primaria (cantidades producidas) y con herramientas adecuadas para consolidar la información (bases de datos actualizadas) constituye la base para la realización de análisis que contribuyan a la adopción de decisiones, especialmente en intervenciones complejas como la presente.

4.3. Análisis de los procesos: Eficiencia

Dificultades para la cofinanciación

El modelo de financiación de Convenios exige una cofinanciación del 20%. En la experiencia anterior, el MPDL Colombia contó con una sostenida financiación de ECHO[27] hasta el año 2009-2010 que, dado el componente humanitario del mismo, permitió una relativamente cómoda cofinanciación con base en dos únicos aportes anuales. Actualmente MPDL ya no desarrolla trabajo humanitario ni cuenta con ésta financiación. Por otro lado, su acceso a fondos públicos, como en el caso de la mayoría de organizaciones españolas, atraviesa por dificultades derivadas de la crisis económica que ha afectado drásticamente a los fondos de las administraciones públicas destinados a cooperación internacional[28]. El efecto de ésta caída es la **multiplicación de gestiones para la consecución de fondos y la multiplicación de expedientes (y trabajo administrativo) derivado del fraccionamiento en diversos expedientes de una sola ejecución estratégica.**

[redacted]

Cambio de modelo y reducción del equipo de trabajo en MPDL

Como se ha comentado al principio, MPDL redujo su equipo base en Colombia como resultado de la transición de un Convenio a otro, basado en el cierre de sus actividades humanitarias (intensivas en personal) y la adopción de un modelo de trabajo en Rehabilitación-Desarrollo basado en socios locales y un pequeño equipo base, en parte recomendado por la evaluación del pasado Convenio. Para ello, entre otras conversiones, se procedió a la "entrega" de su intervención psico-social al CCMM, que integró este componente en el marco de su estrategia

[27] Dirección General de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea
[28] Entre 2011 y 2012, la AOD española cayó un 49%, según datos OCDE
[29] Por su parte, el CCMM cuenta con un apoyo del Ministerio de Cultura y otro reciente de la Embajada de Francia. ILSA cuenta con apoyos puntuales del Fondo de protección – Diakonía, está en negociación de fondos para Memoria Histórica y cuenta con 1 voluntario a tiempo completo de Interteam-Suiza. A su vez, CDS también ha conseguido cofinanciaciones puntuales de otras ONGIs.

de intervención propia. Igualmente se hizo similar "entrega" de parte de los componentes del eje de Protección a CDS (que luego entregaría a ILSA posteriormente)

En el presente Convenio, MPDL es responsable directo de la ejecución de parte de un componente (Protección) , de la ejecución directa de parte de la acción 4 de sensibilización y visibilización, y del seguimiento de los demás, así como de la coordinación general y liderazgo del Convenio. Para ello dispone actualmente además de 4 técnicos en terreno (2 nacionales y 2 colombianas), de 2 personas en el área administrativa-contable, un conductor (y un vehículo), una persona de servicios generales y el apoyo de una persona de tiempo completo en Madrid[30]. Dado que las tareas de representación en el país recaen también en una de las técnicas, la alta carga de trabajo de formulación e informe que implican las numerosas cofinanciaciones y el ingente trabajo de seguimiento que implica el Convenio con 4 objetivos específicos, 15 resultados y 48 indicadores, la carga de trabajo es alta.

Por otro lado, y como se ha visto, el trabajo organizativo – social representa un eje fundamental en el sustento de la eficacia del Convenio. El efecto del traslado a CCMM fue la desaparición de un eje aglutinador general, ya que en CCMM sirve a los propósitos de las acciones en las que ésta organización interviene, pero no tiene una dimensión general para todo el Convenio. En términos coloquiales, aunque el líder global del Convenio sostiene la coordinación general de éste aspecto, la intervención en su conjunto perdió "dientes". Entendida la eficiencia como la medida del logro de resultados en relación con los recursos disponibles, es posible que el elemento de eficacia haya sufrido en mayor medida que lo ganado por la reducción de recursos.

En el eje de protección, de similar importancia como sustento de la eficacia, tras una cesión del componente por parte de CDS a ILSA, se logró una articulación más integrada con MPDL, aunque la asunción de los contenidos por los otros dos socios (CCMM y CDS) también dista de ser la óptima.

Modelo de coordinación

A efectos de coordinación, el Convenio se estructura en 8 escenarios:

- Un Comité Operativo de tipo técnico, ligado a las acciones en terreno, que se reúne mensualmente. Es un mecanismo de análisis, coordinación y programación de acciones entre el personal con cargos técnicos de todas las organizaciones socias del Convenio.
- Un Comité de Gestión de Acciones, de tipo ejecutivo y decisorio, con la participación de los directivos y/o coordinadoras de Convenio de cada coparte, en el que se establecen análisis de contexto y se toman decisiones de política de intervención. Su frecuencia de reunión es bimestral.
- Un Comité de Redacción, compuesto por representantes de cada uno de los socios de la intervención y encargado de definir y planificar, con ayuda de MPDL Madrid, las acciones de comunicación y visibilización en el terreno, y su colaboración con las realizadas en España (ejemplo: boletín electrónico).
- Una Comisión de Seguimiento en Madrid
- El Grupo de local de Protección, que integra a un representante de cada organización, con frecuencia de reunión bimestral
- Un subgrupo de Género, que integra a un representante de cada organización, con frecuencia de reunión trimestral
- Un subgrupo de Fortalecimiento organizativo,

[30] La estructura ha ido variando. Empezó con 1 semi-expatriada, 1 expatriada y 2 locales (colombianas), más el equipo de administración. Ante la baja laboral de la figura de semi-expatriada se contrató un refuerzo en terreno (responsable de acciones), y tras su reincorporación, ahora como personal sede, en Colombia sólo hay una expatriada (responsable de misión y de convenio).

- Reuniones de Departamento de internacional y visitas de seguimiento por parte de los y las responsables de la organización[31]

Las reuniones del Comité Operativo se estructuran en torno a un análisis de contexto y un análisis por coparte y componente de lo realizado en el mes anterior. Dado que la duración de dicha reunión es de medio día, se priorizan las comunidades donde hay acciones de todos (2/33 organizaciones[32]) o varios de los socios (15/33 comunidades). Se busca así definir y programar acciones conjuntas y evitar solapes.

Un notable vacío de lo anterior es que se evidencia que la coordinación se basa prioritariamente en acciones y no tanto en valoraciones sobre resultados. De hecho, como se ha insistido, no se evidencia una adecuada articulación de los aspectos organizativos[33], sino que en la práctica queda para la coordinación bilateral entre socios (con seguimiento de MPDL), ni en los de protección, pues hay un desconocimiento de los técnicos de otras áreas respecto de los Planes de Protección y Autoprotección de las comunidades donde trabajan.

Integralidad y fraccionamiento de esfuerzos

Como se ha expuesto en el apartado anterior, hay una importante concurrencia de socios en el trabajo con las mismas comunidades. Por otro lado, los socios expresan satisfacción respecto de aquellos componentes en donde han confluido esfuerzos, tales como el proceso de documentación para la reparación colectiva de ASOCARES (ILSA y CCMM), algunos eventos de incidencia de las organizaciones en la región o en Bogotá, las campañas sobre violencia de género y algunas campañas y conmemoraciones. En éstas confluencias los socios expresan la existencia de complementariedad, sinergias y generación de reflexión conjunta.

En un sentido contrario, el trabajo con redes está dividido entre CDS y CCMM. Asimismo, el escenario de coordinación operativa apunta a una división del trabajo por acciones, más que a una confluencia integrada, y son muchas las evidencias de desconocimiento y/o desarticulación sobre acciones y estrategias entre unos y otros:

"Nosotros nos encargamos de organizarlos y MPDL/ILSA de cómo protegerse"
"Yo no conozco el plan de protección de la comunidad, no sé cómo aportar"
"No existe estrategia única, definida, orientada a la exigibilidad de derechos, sino que cada uno aplica su mecanismo orientado a su esquema tradicional"
"Cada socio tiene sus ritmos, no se ha conseguido que unas acciones sostengan a otras"
"Se ha buscado más que se articulen las personas, porque las organizaciones no iban a hacerlo"

En éste panorama, MPDL como responsable final y socio coordinador cumple con un doble papel: por un lado asegurar el cumplimiento de los resultados comprometidos; y por otro articular animar o incidir en la adaptación de la intervención a las necesidades del contexto; pero corre el riesgo permanente de incurrir en injerencias incómodas, en aquellos ámbitos de responsabilidad de los socios, tanto en términos de la ejecución, como en aquellas cuestiones relativas a lo que cada socio considera su espacio "estratégico" propio. Las entrevistas han evidenciado algunas de éstas tensiones.

Sin lugar a dudas muchas de estas cuestiones son comunes a otras ejecuciones similares, donde existe una confluencia de socios locales de amplia trayectoria en sus regiones y sectores

[31] En los últimos 8 meses han visitado la misión la Presidenta, la Coordinadora General, la responsable del departamento de internacional y la responsable de proyectos en Colombia en Madrid.
[32] 20 organizaciones, 7 Colectivos de Narradores/as y 6 Redes
[33] Por supuesto ha habido espacios de reflexión en los que se ha valorado la intervención, entre ellos el encuentro de evaluación y planificación de fin de pac2 (diciembre del 2011)

de intervención y la de un socio foráneo, más o menos arraigado en la zona. En éste sentido, MPDL tiene profundos rasgos que lo convierten en un actor local de facto, con profundo arraigo: con un trabajo de más de 15 años en la región, donde es reconocido por muchas de las comunidades y organizaciones, y un equipo nacional técnico de larga vinculación a la organización o al sector, experimentado y respetado.

A estas alturas de la ejecución, es relevante rescatar aquellos aspectos más eficaces de la confluencia (complementariedad, sinergias, etc.) e intensificar los mecanismos de articulación y reflexión conjunta sobre lo hecho y lo restante. En éste sentido, se identifican avances estratégicos en las comunidades y organizaciones apoyadas, que los socios del Convenio podrían no estar listos para identificar y acompañar, sumidos en cierto inmovilismo o sin hacer lecturas, -necesariamente conjuntas-, que permitan concentrarse en las lecciones aprendidas para ajustar la ejecución restante hacia aquellos escenarios más estratégicos.

Eficiencia en la ejecución

Protección. La línea de protección obedece a una estrategia, que incluye la construcción de planes de protección, la implementación de una agenda regional de protección, la documentación y denuncia de casos y la incidencia y el tema de articulación institucional. Además, se han acompañado y documentado numerosos casos de violaciones de DDHH que luego se refieren a la institucionalidad y se monitorea la ruta de atención. A su vez, el desempeño en el desarrollo de Planes de protección y Autoprotección ha implicado un intenso trabajo de terreno empleando una sola persona. A medida que han emergido algunos riesgos de protección específicos (por ejemplo violencia sexual), ha sido preciso reforzar este trabajo desde MPDL con la articulación con redes e instituciones. En total, la ejecución de todo este trabajo regional queda bajo la responsabilidad directa de dos personas (una de ILSA y una de MPDL)

Restablecimiento. El componente jurídico ha resultado enormemente intenso en cuanto que precisa de un trabajo comunitario y una buena preparación técnica, basadas ambas tareas en una persona (con apoyo del equipo nacional de ILSA y un voluntario de Interteam). Las demandas son documentos extensos, con un contenido de información más amplio de lo habitual. Por otro lado se han orientado estratégicamente los esfuerzos hacia ejes que pudieran arrastrar derechos conexos (así, vivienda digna "arrastra" servicios públicos, pavimentación, saneamiento básico, etc.). En relación con el componente de Seguridad Alimentaria y Generación de Ingresos, las comunidades acusan un bajo seguimiento entre los meses de noviembre a marzo de este año e igualmente los registros de seguimiento son escasos como ya se ha dicho. En los demás componentes (redes, psicosocial), tanto CCMM como CDS se apoyan eficientemente en sus redes de trabajo y sus ritmos y relación con las organizaciones de base.

Reparación colectiva. Para los aspectos jurídicos, ILSA ha contado hasta ahora con personal en la zona y desplazado puntualmente desde Bogotá. Han intensificado su presencia en el terreno para compensar su falta de arraigo tradicional en la región. Respecto del componente de memoria, CCMM optimiza sus redes en la región y ha intensificado en la etapa más reciente su equipo con especialistas (investigación, web y diseño museográfico) y convenios con la Universidad Javeriana, que apoya el diseño del Museo Itinerante.

Componente de Visibilización y Sensibilización

Las acciones se enmarcan en el logro del cuarto objetivo del Convenio: "*Visibilizar a las víctimas del conflicto colombiano y sensibilizar a la sociedad civil colombiana, latinoamericana*

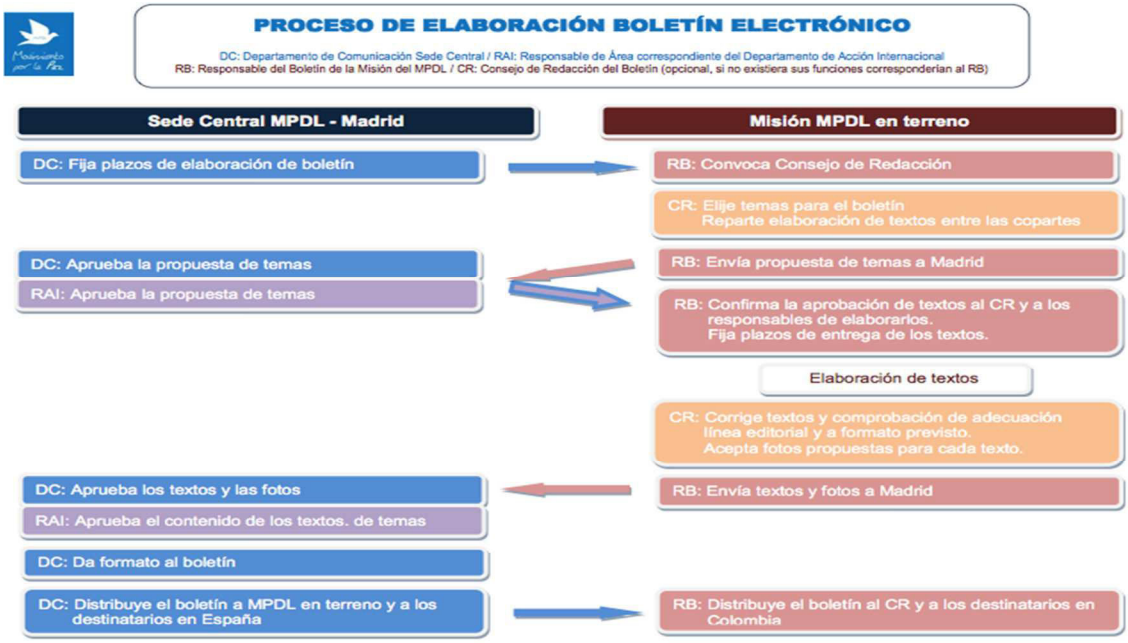
y española sobre su impacto". Para el logro del objetivo se definieron actuaciones en los ámbitos estratégico y operativo.

- En el ámbito estratégico se plantea que "*al finalizar el segundo PAC todo el personal relacionado con el convenio conoce y utiliza la estrategia de visibilización y el argumentario sobre el convenio*".
- En el ámbito operativo se definen acciones de cara a la difusión de "*los materiales elaborados e información producida en el convenio entre la sociedad Colombiana, Latinoamericana y Española*".

Ámbito Estratégico. En el ámbito estratégico se plantea, por tanto, la utilización por parte de los actores involucrados en la ejecución de dos instrumentos o herramientas que darían cohesión a las actuaciones; una estrategia común de visibilización y un argumentario sobre el convenio. Así, durante el año 2011 se elaboró de forma consensuada entre todos los actores un argumentario común con el objetivo de esbozar la posición de las organizaciones que hacen parte del Convenio frente al contexto general de la realidad sociopolítica y económica de los Montes de María. Se construyó así un documento que recogía "*no sólo la posición de las organizaciones del Convenio frente a las dinámicas del conflicto y la situación de las víctimas de éste, sino también un marco legislativo que sitúa los alcances del Convenio, y un marco conceptual que contiene el conjunto de paradigmas teóricos que cimientan el análisis del contexto, que a su vez permite una comprensión más clara de las diferentes aristas y alcances tanto del conflicto armado y la crisis agraria, como de la crisis sociopolítica que se materializa en la coyuntura que se vive actualmente la región*". Esto habría permitido a todas las entidades participantes adoptar posiciones y lenguajes comunes de cara a construir mensajes dirigidos al logro del objetivo propuesto de visibilizar y sensibilizar.

Alcanzados los consensos necesarios sobre posicionamientos y concepciones ante las realidades, y temas conflictivos del contexto que afectan al trabajo, la idea original apuntaría a diseñar una estrategia común para la construcción, traslado y difusión de los correspondientes mensajes. Sin embargo, en este sentido no se identifica un proceso para su construcción o un documento que recoja dicha estrategia. En cualquier caso, sí se identifican valiosas prácticas en el diseño de acciones y elaboración de productos; en este sentido, destacan los mecanismos de participación habilitados en los espacios de decisión tanto para la misión de MPDL en Colombia como para los socios locales. De hecho, todo comunicado, nota de prensa, escrito o documento con referencia a Colombia que se publicaba hasta 2012 por parte de MPDL debía[34] de ser revisado por la representación de la organización en el país previniéndose así posibles acciones con daño, generación de riesgos para personal local y expatriado, contradicciones en la posición de la organización, etc.

[34] Este esquema era válido hasta fin del 2012, pendiente de actualización por restructuración del departamento de acción internacional.



Se identifican incluso procedimientos formalmente establecidos que recogen esos mecanismos de participación para casos concretos como la elaboración de Boletines electrónicos informativos sobre cada país. En el caso de Colombia, se ha podido constatar la activa participación de la misión de MPDL en terreno como de los socios locales en el Consejo de Redacción constituido en el país con esa finalidad.

Este componente se desarrolla desde estructuras existentes, tanto en España como en Colombia.

4.5. Sostenibilidad

Se realiza el análisis desde la perspectiva de **"sostenibilidad del impacto"** o el mantenimiento de unos cambios beneficiosos y unos medios de vida de las personas o grupos que les permiten mejorar su situación de forma duradera, resistiendo a posibles crisis y sin dañar las oportunidades de otros y de generaciones futuras.

Para alcanzar esta sostenibilidad, tienen importante incidencia dos cuestiones que requerirán análisis específico:

- En relación al "**desarrollo sostenible"**, aquel proceso de desarrollo que utiliza los recursos materiales preservándolos para generaciones venideras.
- En algunos casos, para el mantenimiento del impacto se hace necesario garantizar la continuidad de programas puestos en marcha durante la ejecución del Convenio. Se hace necesario entonces el análisis desde la perspectiva de la sostenibilidad como **"continuidad de las intervenciones"**, o capacidad para que las acciones, infraestructuras y servicios que genera el convenio se mantengan en el tiempo.

4.5.1. Desarrollo Sostenible

Principalmente se identifica una preocupación por este tema en el ámbito de las propuestas para la generación de ingresos y seguridad alimentaria. Así, se está fomentando la conservación y utilización de semilla autóctona no manipulada genéticamente, así como una serie de prácticas agrícolas y pecuarias sustitutivas al uso de productos químicos (producción orgánica).

Especial relevancia está jugando el enfoque de desarrollo sostenible en el diseño de alternativas a los modelos de desarrollo basados en los cultivos intensivos (principalmente palma africana) que se están fomentando tanto desde la práctica como desde la construcción de propuestas para la incidencia ante entidades públicas y comunidades campesinas. Para valorar en su justa medida este tipo de iniciativas y construcciones de propuestas, ha de tenerse en cuenta el contexto en que se desenvuelven las acciones y la violencia generada en a lo largo de los años en el marco de la lucha por la tierra.

Es relevante mencionar la investigación sobre Economía Campesina de CDS que tiene como objetivo sustentar la viabilidad de esta economía tradicional de la región, como alternativa a la industrialización del agro y al agotamiento de los recursos. También el enfoque agroecológico tiene esa mira de sostenibilidad ambiental. Estos recursos contribuyen a nutrir parte de las discusiones y debates que las organizaciones acompañadas (OPDs) sostienen en diferentes escenarios como los de la Zona de Reserva Campesina, o los Planes Alternativos de Desarrollo Local.

4.5.2. Continuidad de Acciones

De acuerdo con lo indicado en el documento de propuesta de formulación del convenio, el enfoque de sostenibilidad del mismo apuntaría a *"dejar capacidades instaladas y transferir los conocimientos adecuados para que las comunidades sean protagonistas de su propio desarrollo a través de la exigencia, gestión y acceso efectivo a derechos de restablecimiento y reparación que la legislación colombiana les reconoce como ciudadanos y como víctimas del conflicto armado".* Por lo tanto, el esquema de sostenibilidad y viabilidad se asentaría en dos pilares fundamentales (generación de capacidades y empoderamiento de población) que debería lógicamente complementarse con una adecuada identificación de puntos débiles y riesgos:

	CONTINUIDAD DE ACCIONES Y PROGRAMAS				
	Fase identificación		*Fase de ejecución*		
Retos y riesgos	Identificación de retos y riesgos	Medidas preventivas	Adaptación a evolución de riesgos y retos	Asunción de retos y gestión de soluciones	**Transferencia y continuidad real**
Gestión futura de acciones	Identificación de socios estratégicos	Acuerdos	Formación ,vinculación en la gestión y acompañamiento	Traspaso de bienes y acciones	

APROPIACIÓN DE TITULARES DE DERECHOS Y EMPODERAMIENTO DE POBLACIÓN Y GESTORES

De acuerdo a la formulación inicial, los objetivos descritos se lograrían a través de una estrategia de sostenibilidad que se fundamentaría en 7 medidas o iniciativas:

1. *Acompañamiento, formación y atención psicosocial*
2. *Articulación de las comunidades del convenio a las redes sociales de la región*
3. *Procesos formativos participativos*
4. *Procesos productivos con formación, mercadeo y producción de excedentes*
5. *Articulación de procesos con instituciones garantes y responsables de derechos*
6. *Visibilización nacional e internacional del estado del cumplimiento de derechos y articulación con organizaciones veedoras de derechos*
7. *Fortalecimiento de las contrapartes locales que permanecerán en el territorio*

Estas iniciativas se pueden agrupar tres ejes clave: Formación, Articulación y Acompañamiento

Formación: Generación de capacidades para el empoderamiento	**Generación de capacidades humanas**	Sensibilización y capacitación para la organización social y comunitaria	
		Capacitación técnica de titulares de derechos	Capacitación en la producción
			Capacitación en derechos y procedimientos de exigibilidad
			Capacitación para el ejercicio de la ciudadanía
	Generación de capacidades organizacionales de gestión	Responsables finales de la gestión	Selección de titulares finales
			Selección de gestores
		Fortalecimiento organizativo comunitario y de segundo grado. Articulación con políticas públicas	
		Capacitación técnica en la gestión. Planes de manejo en las fincas. Sistema de gestión económica	
	Generación de capacidades económicas		
Articulación con entidades públicas y fortalecimiento de socios locales			
Acompañamiento como sustento de la sostenibilidad			

Formación: Generación de capacidades para el empoderamiento

a) Generación de capacidades humanas

- **Sensibilización y capacitación para la organización social y comunitaria.** De acuerdo con lo indicado anteriormente en relación a la necesidad de identificar potenciales riesgos y proponer medidas preventivas o correctivas, resulta evidente que la sostenibilidad de buena parte de las acciones previstas en el convenio dependen en muy buena medida de una mínima armonía y una paz social entre los participantes. Así, la funcionalidad real de los órganos de gestión asociaciones de segundo grado y la gestión de fondos generados con ayudas a la producción agropecuaria son sólo algunos ejemplos de tal afirmación. Ninguno de los programas señalados puede sostenerse sin un amplio consenso social entre los participantes y unos sistemas de resolución de conflictos claros y asimilados por la generalidad de esta población.

  En este sentido, es muy destacable la labor que se está realizando para sensibilizar a la población sobre la necesidad de participar, lograr acuerdos para la organización

comunitaria y definir prioridades a través de la elaboración de Planes Operativos Anuales para las organizaciones -en el caso de las organizaciones acompañadas por CDS- o Planes de Comunicación en el caso de los Colectivos de Comunicaciones. En todo caso, el convenio entra en estos momentos en una fase en la que este tipo de acciones va a ganar peso progresivamente a costa de las acciones técnicas y va a ser cada vez más necesario el trabajo en sistemas de resolución de conflictos y fortalecimiento organizativo. **El protagonismo de un equipo social asumiendo las funciones descritas en todos los componentes será clave para fortalecer estos procesos.**

- **Capacitación técnica de titulares de derechos.** El fortalecimiento de capacidades técnicas de los titulares de derechos se constituye en elemento fundamental de cara a lograr cambios duraderos en sistemas de producción, relaciones con entidades públicas, etc. En este sentido, el convenio contempla diversos programas de formación y capacitación técnica:

> "Cuando uno conoce derechos y mecanismos como la tutela no necesita que el abogado le acompañe a uno"
>
> Líder comunitario entrevistado

  a. **La capacitación en la producción.** Se han realizado múltiples formaciones dirigidas a mejorar las capacidades técnicas para la producción (manejo sanitario animal, técnicas de cultivo de diferentes productos, elaboración y uso de abonos orgánicos, etc). De hecho, uno de los aspectos mejor valorados por la población beneficiaria son los programas de formación y capacitación técnica.
  b. **La capacitación en derechos y procedimientos de exigibilidad.** Otro ámbito muy importante en que se han desarrollado capacitaciones para la población y que cuentan con una muy positiva valoración por parte de ésta, ha sido el del ejercicio de derechos. El conocimiento de los derechos de que personas y comunidades son titulares y de los mecanismos para su exigibilidad presumiblemente contribuirán de forma sustancial a la sostenibilidad de iniciativas organizativas y de incidencia.
  c. **La capacitación para el ejercicio de la ciudadanía.** Complementaria a la anterior y comprendiendo otros aspectos como el liderazgo y la participación, es muy destacable la iniciativa de la Escuela de Ciudadanía. La adecuada construcción de liderazgos se constituye en elemento fundamental para la continuidad de todo tipo de iniciativas, especialmente las relacionadas con la incidencia en la construcción de políticas públicas y la exigibilidad de derechos.
  d. Capacitación técnica en **materia audiovisual y en DDHH y ciudadanía** liderada por el CCMM.

b) Generación de capacidades organizacionales de gestión

- **Responsables finales de la gestión.**
  a. Selección de titulares finales. Evidentemente, será más sencillo lograr la apropiación y el empoderamiento de los titulares si las decisiones finales estratégicas sobre dotaciones y programas se conservan en manos de quienes son los más directamente afectados o interesados. Así, de acuerdo a lo previsto en la formulación, *"en el presente Convenio se tiene previsto la adquisición de dos terrenos para la implementación de dos granjas (parcelas) agroecológicas. La propiedad de estos terrenos será transferida a las organizaciones ASOMONTECARLOS*[35] *y ASOCAYECO, en el momento mismo en que finalicen los trámites legales respectivos"*.

[35] La de Montecarlos no se va a comprar por dificultades organizativas, priorización de otros temas por parte de la organización y escasez de tierras que no presenten problemas legales para la compra

Por otro lado, **aún se identifican algunos casos en los que la selección de destinatarios finales no está clara y definida**. Así, en el caso de la Red de Grupos de Jóvenes, está sobre la mesa la propuesta por parte de los propios jóvenes de constituirse formalmente como entidad con personalidad jurídica propia. No existe claridad sobre la forma que adoptará en un futuro esta iniciativa. Aclarar la figura que han de adoptar las redes constituidas en el marco del convenio tiene su importancia ya que, de acuerdo a lo previsto en la formulación *"las adecuaciones de los locales donde funcionan la Red de Mujeres, Red Juvenil y Red Frutícola, previstas en el Convenio para se realizarán en espacios que son de propiedad de cada una de las organizaciones. De igual forma, los equipos, herramientas y materiales previstos para el acopio, transformación y venta de productos de la Red Frutícola y Red de Mujeres serán de propiedad de cada una de estas organizaciones".*

b. **Selección de gestores**. Más allá de la selección de las entidades a las que se traspasará la gestión definitiva, es necesario igualmente definir los procedimientos y criterios para la selección de las personas concretas que ejercerán cargos de responsabilidad en la gestión; quién será el responsable de su selección, qué características, cualidades y competencias se exigirán para ocupar los cargos, cuáles serán los mecanismos formales para la selección. En este sentido, en iniciativas tan importantes como la gestión de las fincas para la producción, no se identifican iniciativas o acciones en las que estén definidos estos extremos de cara al funcionamiento futuro.

- **El fortalecimiento organizativo comunitario y de segundo grado. La articulación con políticas públicas.** En el ámbito social, la sostenibilidad y continuidad de las acciones se fundamenta en dos pilares fundamentales; por un lado, el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, tanto a nivel comunitario como a nivel supracomunitario (municipal, departamental) y por otro lado el afianzamiento de prácticas y comportamientos de exigencia ante autoridades y la generación de políticas públicas a medio plazo. La estrategia puesta en práctica se considera muy pertinente y adecuada teniendo en cuenta el contexto con carencias organizativas comunitarias en el marco de un proceso público de avance en la reparación y restitución[36]. Ha de tenerse en cuenta, además, que los cambios sociales pretendidos con estas acciones se concretan en pequeños avances de ritmo lento y requiere implantación de modelos a largo plazo.

  En este sentido, han de destacarse importantes logros en cuanto a la aprobación de modelos de estructura y toma de decisiones con amplio consenso al interior de organizaciones comunitarias y de segundo grado. Igualmente la construcción participativa de sus propios planes y estrategias de actuación. Ello está contribuyendo activa y positivamente en la definición de objetivos claros y la realización de acciones de incidencia dirigidas a su logro (propuestas de planes de desarrollo alternativos, posicionamiento ante Consejos Municipales de la Juventud, etc). Por otro lado, se identifican entre las organizaciones comunitarias, y muy especialmente entre las organizaciones de segundo grado (Red de Jóvenes, OPDs) espacios para el fortalecimiento de capacidades para la incidencia, participación, gestión de proyectos y generación de políticas públicas. Las propias redes manifiestan su necesidad de incrementar y fortalecer sus capacidades en esta materia.

  Cabe destacar en este punto algunos avances específicos alcanzados: en Protección lo logrado con el Grupo Protección de Líderes y Lideresas y su gradual inserción en los

[36] Según la información facilitada por OPDs, en El Carmen de Bolívar hay más de 1.300 solicitudes de reparación y restitución de tierras.

espacios institucionales locales: Mesa de Víctimas y Comité de Justicia Transicional. Además de las Mesas de víctimas y CJTs, se impulsó la creación de los Subcomités de Prevención y Protección municipales; de hecho, es probable que sin la insistencia de MPDL estos sub-comités no se hubiesen convocado, pues la mayor parte de las alcaldías tenían escaso conocimiento e información sobre estos espacios. En Restablecimiento en el acercamiento de la justicia a las comunidades, como en el caso de Paloaltico, en donde el Magistrado acudió al terreno. Igualmente el Espacio OPDs es una muestra de enorme articulación entre Estado y organizaciones. En Reparación los resultados son muy notables, por cuanto se evidencia una fuerte familiaridad y relación de las organizaciones tanto con la institucionalidad como con la propia política pública, a pesar de las dudas que subyacen. Finalmente, el proceso de reparación simbólica y memoria emprendido representa un esfuerzo muy sólido de fortalecimiento de las capacidades comunitarias para participar con potencia en la ventana que la ley ha abierto para esta importante ruta.

Dicho lo anterior, subsiste un enorme reto por delante para superar las desconfianzas que existen hacia la institucionalidad (en general objetivamente sustentadas), para lograr acercamientos operativos, especialmente en lo relativo a Protección. Desconfianzas sustentadas en experiencias y elementos objetivos, en un contexto marcado aún por todos los elementos del conflicto, pero que en ocasiones se convierten en posiciones demasiado absolutas que no permiten ejercicios constructivos basados obviamente en la cautela y la prudencia.

- **La capacitación técnica en la gestión. Los planes de manejo en las fincas. Los sistemas de gestión económica.** En general, las iniciativas relativas a la producción agropecuarias requieren unas labores de mantenimiento y conservación, así como de administración y gestión de recursos, económica y técnica de cierta complejidad. Por lo tanto, se requiere que la organización que vaya a asumir en el futuro dicha gestión cuente con una estructura suficiente y capacitada, con experiencia en estas labores y con planes de trabajo claros y definidos. En caso contrario, los riesgos para la continuidad de acciones se multiplican.

  Por lo tanto, es imprescindible adelantar urgentemente las labores de formación y capacitación de personal en todos los ámbitos (técnico específico en diferentes ámbitos, administración y gestión económica y financiera, obligaciones legales, recursos humanos, etc.). Igualmente, será necesario diseñar y poner en marcha Planes de Manejo de Finca en los que se definan las distribuciones de áreas para producciones diversas, periodos de descanso de parcelas, reservas de leña, sistemas de suministro y acopio de agua, turnos y rotaciones de trabajo, distribución de funciones, etc. Por último, será necesario igualmente definir y establecer sistemas de comercialización y autoconsumo, manejo de fondos (de reposición, de reserva, etc.) y de reparto de beneficios, relación con proveedores y, en general, aspectos de administración.

c) Generación de capacidades económicas

En buena medida, la continuidad de acciones depende de la generación de fondos o recursos económicos que puedan soportar los gastos generados. Especialmente vulnerables en este sentido son aquellas actividades que no generan de forma directa e inmediata resultados económicos. Así, mientras las actividades de generación de ingresos podrían lograr un punto de equilibrio económico en sí mismas, otro tipo de acciones como las desarrolladas en el ámbito de la exigibilidad de derechos, la incidencia y la organización comunitaria en red no cuentan con esa posibilidad. Por lo tanto, es necesario producir estrategias para la sostenibilidad económica de estas iniciativas a través de la formulación y gestión de

proyectos[37], el establecimiento de bases firmes como la generación de alianzas con entidades públicas y privadas de diferente ámbito territorial y sectorial, la formación (informática, etc.), la dotación inicial de bienes e instalaciones y otras medidas complementarias y adaptadas a cada una de las situaciones. En todo caso, el primer paso ha de consistir necesariamente en realizar un diagnóstico participativo sobre la situación de cada organización, sus intereses, inquietudes y necesidades, su visualización a futuro y las potencialidades que presentan de cara a lograr la sostenibilidad económica de sus iniciativas.

Por su parte, las iniciativas productivas y de generación de ingresos han de ser objeto igualmente de una profunda reflexión que lleve a un replanteamiento. Va a ser muy difícil generar la sostenibilidad económica de estas iniciativas si son objeto de apoyo para la producción año tras año. Esta práctica no va a generar en las comunidades actitudes de autonomía sino que acentuará la dependencia de las mismas del apoyo y ayuda exterior.

Articulación con entidades públicas y fortalecimiento de socios locales

En general, no se identifican fortalezas significativas en las entidades públicas que permitan diseñar esquemas de acompañamiento por su parte a las iniciativas puestas en marcha por el Convenio. En todo caso, el fortalecimiento de capacidades de estas entidades y la generación de alianzas entre ellas, las entidades parte del Convenio y las organizaciones de base responsables de la gestión futura de iniciativas se constituye en una vía de actuación a intensificar en un futuro inmediato. La generación de instrumentos de planificación y política pública (planes, proyectos u otros) y de procedimientos de actuación (programas de asistencia técnica, etc.) pueden afectar sustancialmente a la continuidad de acciones y la sostenibilidad de iniciativas. Igualmente, la articulación a redes de jóvenes, mujeres, campesinos o población desplazada, como se apunta certeramente en la formulación, se constituye en un medio fundamental para la continuidad de acciones.

Destaca la baja apropiación y confiabilidad de las instituciones locales en cuanto a Protección. En los mejores casos, se cuenta más con personas concretas que con instituciones confiables, en parte por un hecho de falta de cultura institucional apropiada. En el caso de la Defensoría del Pueblo, o las Unidades de Víctimas y Tierras, el eslabón de la incidencia en el nivel central es un mecanismo muy importante, por cuanto las entidades a nivel local están sometidas a presiones y temores desde las dinámicas políticas regionales.

Otro aspecto importante es la vinculación que se está llevando a cabo con las instituciones para el desarrollo de ciertos procesos. Se encuentra aquí el involucramiento de la Defensoría del Pueblo en algunos de los procesos jurídicos iniciados, cuya sostenibilidad tiene debilidades. Por otro lado es destacable la ventana de oportunidad que ha supuesto el proceso de reparación de ASOCARES para influir en los primeros pasos de la UV (Unidad de Víctimas) de Sucre. Es importante asegurarse de que este apoyo no signifique en lo sucesivo una sustitución, mediante la incidencia necesaria en todos los niveles. En el caso de la Unidad de Víctimas de Bolívar, ésta está apoyando también bastante en los procesos de capacitación para la reparación (La Bonga, P. Nuevo, La Pista) y en la atención a las mujeres víctimas de violencia sexual identificadas y acompañadas por el Convenio.

En relación con el fortalecimiento de los socios locales de cara a la continuidad de la interacción con las comunidades una vez finalizada la vigencia del convenio en el momento actual se encuentra diversas situaciones:

[37] El CCMM ha trabajado mucho este tema con los colectivos, facilitado formaciones específicas sobre sostenibilidad, incluidas actividades en los planes anuales de los colectivos, realizadas alianzas, etc.

- CCMM presenta un escenario de gran potencia en torno a la iniciativa de Museo Itinerante, que es un reto que revitaliza su trabajo de muchos años en torno a la memoria y representa seguramente un salto cualitativo que el Convenio está ayudando a dar. Cabe esperar similares renovaciones en sus mecanismos de fortalecimiento organizativo para la movilización política y social.
- CDS se encontraría en un momento de agotamiento de fórmulas que el Convenio podría ayudar a renovar en lo que resta de Convenio. Se aprecia una voluntad desde sus órganos directivos, pero es preciso en un esfuerzo interno fuerte por acompasar sus ritmos y reflexiones a los cambios que el Convenio experimenta por sus propias dinámicas y al contexto cambiante de los Montes de María.
- ILSA ha ganado un espacio local que no tenía y acumula una importante experiencia de trabajo tanto en el acceso por vía jurídica a DESC, como en la ruta de la reparación colectiva. Su reto actual consiste en sostener este doble escenario de incidencia nacional e internacional con un compromiso estrecho con las situaciones presentadas en el Convenio, ante el riesgo de dar pasos atrás frente a las dificultades presentadas en términos de seguridad.

Como parte del rol de MPDL en el convenio ha habido capacitaciones a socios en las materias que le competen: ha habido formaciones en Protección y acompañamiento en la construcción de la estrategia psicosocial (traspaso de conocimiento y metodologías), en género y acompañamiento para el fortalecimiento organizativo, entre otros apoyos más técnicos y administrativos para la adecuada gestión del programa. También hay una actividad de capacitación en distintos aspectos de los DDHH por parte de ILSA al resto de los socios.

El acompañamiento como sustento de la sostenibilidad

En cualquier caso, la capacitación y formación teórica no aportará grandes resultados si no se acompaña de un tiempo suficiente de acompañamiento en la administración. La complejidad de algunas iniciativas aconsejan, en este sentido, establecer tiempos de co-gestión o administración compartida lo más amplios posibles entre entidades de ejecución y destinatarios últimos de los programas. Sería aconsejable extender en la medida de lo posible esquemas de co-administración entre entidades de "tutela" con responsabilidades actuales en la ejecución y organizaciones comunitarias.

Por otro lado, son muchas las organizaciones comunitarias de primer y segundo grado que manifiestan la necesidad de que el acompañamiento se adecúe y adapte a su situación y necesidades actuales. Por lo tanto, se ha de actualizar la estrategia de acompañamiento en muchos casos, para pasar a apuntarse a nuevos objetivos más ambiciosos (formulación y gestión directa de proyectos, conocimiento de la estructura del Estado, etc).

Igualmente, representantes y líderes de organizaciones resaltan la importancia de la presencia de MPDL como organización internacional con amplia capacidad de denuncia e incidencia tanto en el plano nacional como exterior. Es opinión generalizada que la mera presencia de la organización supone un incremento importante de la protección para líderes y comunidades y que el hecho de tratarse de una organización internacional supone un valor agregado esencial para este fin. Cabe destacar que MPDL trabaja en Montes de María desde el año 2000. Con lo que esto representa en términos de acompañamiento continuado de la organización.

En este sentido, las organizaciones responsables de la ejecución cuentan con unas capacidades y competencias técnicas, un conocimiento sectorial, una experiencia acumulada, un conocimiento del contexto, una capacidad de incidencia y un respaldo y reconocimiento social e institucional que contribuirán de forma sustantiva para lograr un adecuado esquema de acompañamiento en la gestión.

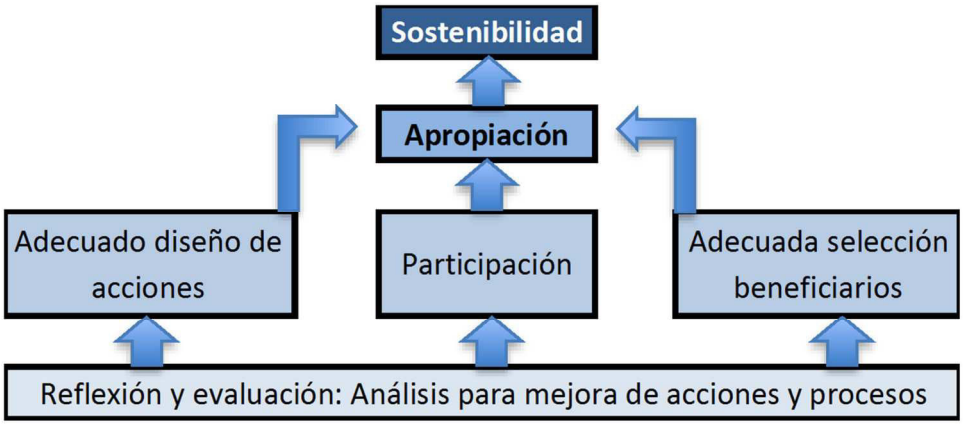
Definición de responsabilidades a futuro. ¿Se va a extender el acompañamiento bajo algún esquema de colaboración más allá del plazo inicialmente previsto para la ejecución del convenio? ¿Se va a extender ese acompañamiento a acciones de protección con presencia de MPDL? ¿Cómo se va a asumir el coste de ese acompañamiento? En su caso ¿Cómo se distribuirán funciones y responsabilidades al cierre del convenio con la desaparición de financiación?

4.5.3. Apropiación

Participación. El funcionamiento de los canales de participación habilitados para las comunidades donde se ha trabajado se ha mostrado desigual. Estos canales de participación abarcan todas las fases del proceso de ejecución, desde la identificación inicial hasta la rendición de cuentas. En este sentido, en algunos casos se han demostrado una especial preocupación por fortalecer y respetar estos canales, pero en otros **no se no han adaptado los mecanismos de participación a la evolución de las comunidades en todos los casos y en algunas iniciativas se perciben disfunciones en el funcionamiento de los canales de participación.**

En todo caso, en general no se identifican limitantes para la participación de diferentes grupos poblacionales como mujeres, población juvenil o adultos mayores.

El diseño de procesos participativos se constituye en un medio que facilita la apropiación de los proyectos por parte de comunidades y población beneficiaria que, a su vez, contribuye a la sostenibilidad de actividades. Sin embargo, la participación no garantiza la apropiación. Otros factores, relacionados con las diferentes fases de ejecución, son imprescindibles para garantizar unos niveles óptimos de apropiación.



Adecuada selección de beneficiarios. La apropiación depende en buena medida de un adecuado proceso de selección. Así, durante el trabajo de campo se ha podido constatar que se presentó un exhaustivo proceso de selección de comunidades en las que se trabajaría, basado en un amplio conocimiento de contexto y una experiencia previa de trabajo con dichas comunidades. (Esto no impide que a lo largo del tiempo de vida del Convenio, como es lógico, las organizaciones atraviesen momentos de más fortaleza o más debilidad organizativa, que responden en ocasiones a factores externos al trabajo del Convenio (por lo común, las organizaciones de base más nuevas, que surgen del desplazamiento y la necesidad de acceder de manera comunitaria a la Ayuda Humanitaria, presentan liderazgos muy fuertes pero muy

“exclusivos” – si esos liderazgos no se renuevan) y en un momento fallan y la organización se cae.)

Adecuado diseño de las intervenciones. Si se pretende alcanzar un cierto nivel de apropiación, es imprescindible que las acciones sean útiles y la población perciba claramente los beneficios de las mismas frente a las exigencias que conllevan. Se hace imprescindible un adecuado diseño de las acciones que contemple la mayor cantidad posible de factores que han de incidir en el resultado de las mismas y en su adecuación a la situación de la población. En ese sentido, en general existe un adecuado diseño de intervenciones, si bien se identifica la necesidad de replantear la intervención en algunas comunidades para adaptarla a sus necesidades, intereses y prioridades: Vale esto para lo dicho sobre el ajuste entre niveles de fortalecimiento, protección y mecanismos de acceso a derechos. Igualmente hay comunidades por ejemplo que no consideran positivas las propuestas productivas colectivas.

Procesos de reflexión, análisis y evaluación interna. Los procesos de reflexión, análisis y evaluación interna constituyen un importante insumo para la mejora de acciones y procesos. Este perfeccionamiento permanente redunda en mejores resultados y mayores niveles de apropiación por parte de la población beneficiaria. En este sentido, parece necesario fortalecer los procesos internos de análisis conjunto de situaciones de cara a la adopción de medidas para fortalecer la apropiación (por ejemplo corrigiendo riesgos e impactos negativos e intensificando impactos positivos).

4.5.4. Estrategias definidas y procesos de reflexión para la sostenibilidad de efectos.

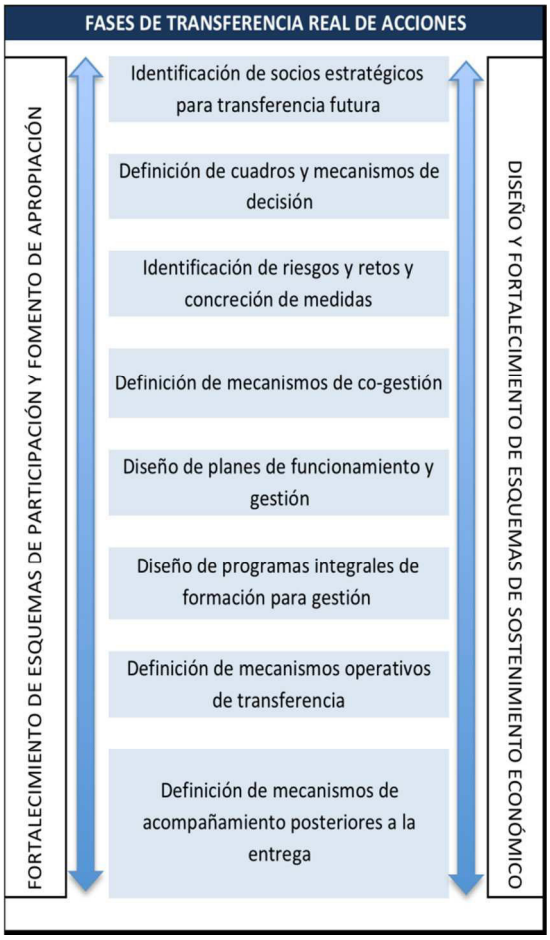
Se identifica como fortaleza que ya desde el documento de formulación se disponga de un esquema definido sobre sostenibilidad de procesos y continuidad de acciones que señala claramente los tres aspectos clave a tener en cuenta (empoderamiento, identificación riesgos y retos y generación de capacidades). Por otro lado, en estos momentos el convenio entra en una fase en la que los diseños de programas y su puesta en marcha irán perdiendo protagonismo progresivamente en beneficio de los procesos de gestión y toma de decisiones, y la asunción de liderazgo por parte de los futuros gestores.

En todo caso, existen grandes diferencias en los niveles de exigencia para la sostenibilidad de acciones entre diferentes componentes en función de múltiples factores (complejidad en la gestión, necesidad de sostenimiento económico, etc). En este sentido, se podrían clasificar las acciones desarrolladas en el convenio en tres grandes categorías:

a. **Acciones vinculadas al componente social.** Como se ha visto, la estrategia desarrollada se basa en el fortalecimiento de las organizaciones de base, tanto a nivel comunitario como a nivel municipal o departamental, y por otro lado el afianzamiento de prácticas y comportamientos de exigencia ante autoridades en relación con la incidencia en la generación de políticas públicas a medio plazo. Esta estrategia se valora muy positivamente y apunta a construir firmes bases sobre la que establecer cambios de comportamiento social a medio y largo plazo.

b. **Acciones que implican apoyo externo en la gestión.** Acciones básicamente encaminadas a la exigencia de derechos a través de procesos judiciales que requieren contar con profesionales especializados o acciones de protección que exigen contactos a alto nivel. En estos casos la sostenibilidad de los procesos está muy vinculada a la continuidad del apoyo de las organizaciones con responsabilidades en la ejecución, especialmente ILSA, una vez concluya el proyecto. No se identifican alternativas claras de sostenibilidad en esta materia.

c. **Acciones que suponen complejidad en la gestión.** Se hace referencia en esta categoría a los casos que suponen gestión de fincas, infraestructuras o fondos económicos (iniciativas de producción, de transformación y comercialización de productos, gestión de fondos de reinversión, oficinas y dotaciones para redes).



Sería recomendable hacer un análisis de cada una de las acciones de acuerdo a un esquema común a modo de diagnóstico sobre el estado y las necesidades de desarrollo de cada una, ya que en estos casos los niveles de definición y desarrollo de los esquemas de sostenibilidad presentan resultados y alcances muy diversos. Así, por ejemplo, iniciativas como la del Museo de la Memoria de los Montes de María, con altos niveles de desarrollo del esquema, conviven con otras como las fincas de producción agropecuaria en las que hay muchas más debilidades

El objetivo de este análisis sería identificar estado de la situación, riesgos que comporta para la sostenibilidad, adopción de medidas y establecimiento de plazos y responsables.

5. Conclusiones

5.1. Los contenidos del Convenio

El Convenio AECID 10-CO1-054 *"Protección a la población afectada por el conflicto interno colombiano y consolidación de los procesos de restablecimiento y reparación de las víctimas y sus asociaciones desde el Enfoque Basado en Derechos"* constituye un esfuerzo aterrizado y ambicioso de cooperación que concurre muy oportunamente con los esfuerzos de la sociedad civil y la institucionalidad colombiana –**articulándolo**s- por buscar esquemas y procesos de trabajo para el acceso de las víctimas a sus derechos.

Para ello, está diseñado con base en importantes ejes de trabajo, en donde es relevante destacar **la riqueza de cada uno**: tanto el acompañamiento y fortalecimiento organizativo, como la protección, el restablecimiento, la reparación o la visibilización/sensibilización, incluyen amplios abanicos de enfoque, mecanismos, abordaje, y contenidos.

El Convenio se enfrenta a las numerosas dificultades que representa actuar en un contexto en el que el conflicto sigue abierto y el marco legal está en un proceso de implementación. Desde ésta perspectiva, en su actual estado de ejecución destacan 4 importantes escenarios estratégicos de enorme relevancia en el momento actual:

- **Proteger a la Población Civil.** Una de los retos más importantes para reparar a las víctimas y garantizar procesos de restablecimiento lo constituyen la protección efectiva de líderes/lideresas y comunidades inmersas en estos procesos (*Artº 31 y 31 LV*). Son numerosos y constantes los asesinatos y amenazas que han sufrido desde la aprobación de la Ley de Víctimas, y el Estado no ha sido capaz por sí mismo de garantizar su vida, integridad y derecho. El Convenio explora eficazmente esquemas de trabajo que articulan la autoprotección de las comunidades con fórmulas de trabajo ancladas a los mecanismos institucionales, como los Comités de Justicia Transicional o las rutas de la Unidad de Protección. En este estado de ejecución, el esquema ha enfrentado situaciones concretas como las de violencia sexual en el marco del conflicto.

- **Llenar de contenido y profundidad los procesos de Reparación Simbólica.** La reparación moral y simbólica contemplada en la Ley (*Artº 69, 141, 143 LV*) se enfrenta al reto de llenar de contenidos profundos este eje, dado el riesgo que corren estas medidas de recurrir a procesos visibles pero superficiales. El trabajo del CCMM en este sentido concurre con este esfuerzo desde una estrategia anclada en procesos de medio y largo plazo que acuden a la recuperación de la memoria desde un conocimiento profundo de la realidad local. En lo que respecta al proceso del MIM Museo itinerante de la memoria de los Montes de María (*El Mochuelo*), este esfuerzo, (*alineado con los Artº 145-148 LV)* es todo menos improvisado y superficial. Sustentado en un intenso proceso de construcción y diseño participativo, su implementación física será el punto final de un largo trabajo con las comunidades que implica en sí mismo una enorme apropiación transformadora, más allá de la recuperación documental o de testimonios.

- **Aterrizar el contenido del marco legal para garantizar un acceso efectivo a los derechos.** Tanto en el desarrollo de acciones jurídicas para el acceso a DESC, como en el proceso de acompañamiento jurídico para la reparación colectiva, el Convenio contribuye a llenar con un fuerte impacto el vacío de que adolecen muchas políticas públicas en Colombia, en donde un desarrollado marco de derechos no se corresponde con la realidad de impunidad e ilegitimidad de muchas situaciones, de la cual dio cuenta hace ya 9 años la *SentenciaT-*

025 declarando un Estado de Cosas Inconstitucional. No sólo es un eje de trabajo poco transitado, sino que está concebido de modo que garantizando derechos, además sienta bases en la jurisprudencia y en el proceso administrativo que permiten a medio largo plazo dejar rutas abiertas para otras comunidades.

- **Apoyar la construcción de escenarios de desarrollo, alineados con los esfuerzos de finalización del conflicto armado.** La apuesta de acompañamiento y apoyo a las OPDs en su relación y discusión con el gobierno e instituciones para la constitución de Zona de Reserva Campesina en los Montes de María no sólo es una poyo a la aspiración legítima de las comunidades en el marco de la *Ley 160 de 1994*, sino que resulta una oportunísima contribución constructiva a la discusión mantenida en el escenario de las conversaciones que en la Habana mantiene el Gobierno Nacional con la guerrilla de las FARC en desarrollo del primer tema de la Agenda, relacionado con el tema agrario[38]. Desde esta perspectiva se apoyó igualmente la concurrencia a los espacios de participación auspiciados por el PNUD.

La evaluación también identifica debilidades en algunos componentes que en algunos casos son especificas del eje, como es el caso del restablecimiento socioeconómico, cuya solución pasa por acciones y soluciones más particularizadas; y en otros casos tienen que ver con dificultades conexas con todos los frentes de trabajo, y que por tanto deben de ser analizadas y enfrentadas de manera integral.

5.2. La integralidad del Convenio

En relación con lo anterior, la evaluación permite identificar efectos a partir de la articulación y conexión de los diferentes componentes y esfuerzos que concurren en el Convenio:

Integración de componentes. El análisis realizado arroja no sólo una valoración de la pertinencia y logros o vacíos de cada componente, sino de la interdependencia de cada uno. Así, el estado de ejecución muestra la particular importancia que tienen los niveles de Fortalecimiento Organizativo y de Protección alcanzados para sustentar el desarrollo de los componentes de Restablecimiento y Reparación. Una lectura sistemática de estas interdependencias permite graduar los esfuerzos y retos para ajustarlos a las capacidades de cada comunidad, y del mismo Convenio, en función de las capacidades de sus socios. Esto aplica en sentido restrictivo para limitar las apuestas en los casos en que la vulnerabilidad es más alta, como en el sentido de ampliar los márgenes de trabajo y la apuesta, en aquellos casos en que las organizaciones han alcanzado capacidades más altas. Esto precisa de una integración de las lecturas mediante herramientas y procesos de trabajo que apunten a lecturas globales, no sólo componente a componente, donde los procedimientos del Convenio tienen mayor fortaleza.

Integración de esfuerzos. En línea con lo anterior, el Convenio muestra mucha fortaleza allí donde la concurrencia de esfuerzos ha sido integral. En éste sentido son evidentes las dificultades existentes, motivadas por la resistencia a salirse de las propias rutinas de cada socio, los recelos institucionales, o la sobrecarga de trabajo. En relación con esto último, el Convenio significa una importante apuesta en términos de la cantidad de frentes y actividades que concurren, y es evidente que la dificultad de acceso a recursos significa un reto adicional, que en algunos casos condiciona tanto la agenda diaria de las organizaciones como las perspectivas de largo plazo de sus apuestas. El Convenio se beneficia de ser en cierto modo el resultado de la acumulación de experiencias concurrentes y conjuntas de los diversos socios

[38] https://www.mesadeconversaciones.com.co/comunicados/comunicado-conjunto-la-habana-26-de-mayo-de-2013

(en la región, en el Convenio anterior), pero precisa también de una mirada y perspectiva amplia de los mismos sobre el proceso que tienen entre manos.

Hacia afuera, el Convenio ha sido notablemente capaz de integrar aliados de la institucionalidad regional y nacional y eso es un factor multiplicador y de sostenibilidad importante.

5.3. El reto del Convenio

A la vista de todo lo anterior, hay un reto del Convenio por superar sus límites actuales, tanto en cuanto a los procesos internos, como en su dimensionamiento ceñido a lo regional. En éste sentido el Convenio puede aportar importantes saldos en el proceso de reflexión y aprendizaje que implican las apuestas institucionales mencionadas más arriba. Esto afecta al desempeño y responsabilidad de los socios, al rol y perfil de MPDL, así como a la implicación estratégica de la OTC/AECID con respecto al Convenio.

6. Recomendaciones

13. **Ajuste a una Estrategia única de fortalecimiento organizativo.** Es preciso hacer una revisión crítica de la intervención en cuanto al acompañamiento y fortalecimiento organizativo, para ajustarse a una estrategia única que permita superar el fraccionamiento de "*cada uno con su metodología*", fijando estándares y objetivos comunes.
14. **Ajuste a las necesidades de cada grupo.** Esta estrategia debe de integrar diferentes niveles de trabajo para cada comunidad u organización, y para ello debe de establecerse una caracterización de cuál es la situación de cada uno de estos grupos de acuerdo a los niveles de exigencia del reto que enfrentan, y orientar el trabajo a fortalecer aquellos ejes más débiles. Vale esta recomendación tanto para la eficacia como para la sostenibilidad.
15. La única alternativa a una estrategia común es la ejecución de éste componente por parte de una organización que centralice este trabajo, aunque no es el escenario más deseable ni el más eficaz.
16. **Protección, y autoprotección de los socios**. La discusión sobre el alcance y objetivos del fortalecimiento viene marcada por una discusión paralela sobre el enfoque de la protección; y ésta, por una reflexión franca y abierta sobre riesgos y vulnerabilidades. Desde ésta perspectiva es importante iniciar la discusión desde la reflexión crítica sobre las capacidades y vulnerabilidades de cada socio. Es fundamental señalar que los niveles de protección son resultado de dotarse de mecanismos, conocimientos y capacidades, y no sólo de la identificación objetiva de amenazas, por lo que la valoración del riesgo no sólo depende de la gravedad de la amenaza, sino de la capacidad de enfrentarla (vulnerabilidad). En éste punto, como en cualquier respuesta técnica, los socios deben de estar a la altura del reto, y la respuesta puede ser tanto retirarse tácticamente frente a determinadas situaciones, como fortalecerse para enfrentarlas. Igualmente importante es que los socios hagan una lectura individual pero también colectiva, en donde puedan sumar fuerzas y capacidades.
17. **Mecanismos de trabajo articulado.** Volviendo a la cuestión del fortalecimiento organizativo, es preciso sustituir el mecanismo de coordinación actual basado en un repaso de actividades/resultados por uno centrado en el análisis comunidad por comunidad de los retos que enfrenta, las capacidades y vulnerabilidades del grupo y las valoración de la intervención del Convenio, integrada, para poder apoyar a esa comunidad a superar dichos retos.
18. **Sinergias.** Así como en el anterior punto, es preciso tomar conciencia operativa de que el Convenio ya tiene un tiempo muy limitado restante y concentrarse en el logro de los

objetivos. Para ello resulta fundamental establecer cuáles son los escenarios más estratégicos de trabajo y donde el trabajo combinado de los socios puede ser más eficaz.

19. **Cumplimiento de metas**. La recomendación del punto 5 no implica, desde luego, abandonar el cumplimiento de metas, sino integrarlo en una perspectiva basada en cada grupo beneficiario. En relación con las metas fijadas, los ejes más débiles son el de acciones jurídicas en cuanto algunas pueden caerse o no ser alcanzables en el lapso de tiempo restante; y varias intervenciones productivas dado el descontento y fracaso de ciertos cultivos y productos. Respecto de esto último, **es preciso analizar con cada comunidad el alcance de los problemas, fijar nuevos compromisos y redoblar esfuerzos para alcanzar las metas. En una perspectiva de restablecimiento es importante fijarse horizontes estratégicos en cada comunidad y superar la dinámica de entregas y seguimiento técnico con planes de gestión y explotación.**
20. En cuanto a la sostenibilidad, es fundamental trabajar en aquellos frentes en que la finalización del apoyo del convenio puede significar un derrumbe de la ruta seguida, especialmente en el encaje con las instituciones, tanto en las rutas jurídicas para restablecimiento, como en la ruta de reparación.
21. Respecto del impacto, cabe fortalecer en esta fase la sistematización y difusión de aquellos logros alcanzados en el marco de las rutas jurídicas. Igualmente es preciso dotarse de una **lectura *técnica* del potencial daño en las comunidades** bajo el esquema de Acción sin Daño, que parte de la premisa de que ningún actor externo es visto como neutral, y analizar consecuentemente cada escenario.
22. **En términos de incidencia,** MPDL puede reforzar su peso en el nivel central, con ministerios y agencias públicas, superando su papel de acompañante de esfuerzos por una agenda propia de contactos, por ejemplo con la Unidad de Víctimas y la de Tierras. De este modo puede ganarse un rol de gestor/ejecutor/internacional, adicional al de ILSA, que actúa bajo el paraguas de "ONG de derechos humanos".
23. En relación con lo anterior, se recomienda a la OTC acometer una inmersión en los contenidos estratégicos del Convenio e identificar aquellos ejes que puedan ser concurrentes con sus actuaciones bilaterales para buscar sinergias, complementariedades y escenarios de respaldo e intensificación de los logros alcanzados.
24. En relación con el objetivo de **Visibilización/Sensibilización**, y teniendo en cuenta la cantidad y complejidad de las acciones previstas, resulta conveniente la **definición de un plan conjunto de acción entre todas las organizaciones con definición de objetivos comunes, responsabilidades, mecanismos de apoyo y coordinación mutua, asignación de acciones, plazos y medios para su realización y sistemas de seguimiento global de acciones** centralizado en el personal responsable de la gestión del Convenio en Madrid.

7. Lecciones aprendidas

1. Las respuestas a las situaciones de las víctimas en el contexto de los Montes de María, y en general en el del país pasan por intervenciones que permitan ajustarse gradualmente a los procesos y afectaciones que se van presentando, frente a respuestas simplificadas inspiradas en utópicos postconflictos o pacificaciones cuya eficacia ha quedado en entredicho en la práctica. En sentido componentes como la Protección actúan como eje articulador entre fases más críticas (humanitarias) hacia otras –ideales- de restablecimiento y restitución.

2. La cooperación española tiene ventajas comparativas con base en la experiencia acumulada de diversas ONGs arraigadas en territorios clave, como es el caso de MPDL en los Montes de María, que acumula capacidad local, experiencia, alianzas, reconocimiento y operatividad, con un vínculo sólido con la institucionalidad local y nacional.

3. El trabajo sobre DESC es un escenario clave de trabajo en Derechos Humanos para afianzar los contenidos de los marcos legales y de los potenciales avances en la solución pacífica del conflicto.

4. Las intervenciones integrales tienen un mayor impacto, pero precisan de un respaldo sólido en términos de asegurar un respaldo financiero sostenido plurianual. En línea con lo anterior, las organizaciones ejecutoras deben de estar a la altura, dotándose y asegurando estrategias y procedimientos que apunten a lograr efectos a medio y largo plazo.

6. La articulación con el marco legal e institucional es un medio y un fin inobjetable, pero su puesta en práctica debe de darse en un marco flexible, con espacio a la incidencia y concertación, en esto el Convenio ha mostrado imaginación y audacia.