



Organización Internacional para las Migraciones (OIM)  
El Organismo de las Naciones Unidas para la Migración

## **EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO “ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA EL DESPLIEGUE Y FUNCIONAMIENTO TERRITORIAL ARTICULADO DEL SISTEMA INTEGRAL DE VERDAD, JUSTICIA, REPARACIÓN Y NO REPETICIÓN (SIVJRNR)”**

### **Informe de inicio**

---

#### **1. Introducción**

La “Estrategia de fortalecimiento institucional para el despliegue y funcionamiento territorial articulado del Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición (SIVJRNR)” es un proyecto conjunto de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) financiado por el Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz (MPTF, por sus siglas en inglés). Este proyecto tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento del despliegue y funcionamiento territorial del SIVJRNR de manera articulada, armónica y eficaz, en aras de promover la participación y acceso de las víctimas del conflicto armado, los responsables, comparecientes, testigos, terceros y de la sociedad en general en los mecanismos dispuestos por las entidades del Sistema, garantizando la inclusión del enfoque territorial, el enfoque étnico y el enfoque de género. Lo anterior mediante tres componentes, donde los dos primeros son implementados por la OIM y el tercero por el PNUD:

1. Fortalecimiento del despliegue territorial y articulación del SIVJRNR.
2. Desarrollo de estrategias conjuntas de pedagogía y comunicación.
3. Prevención de riesgos para la seguridad y fortalecimiento de la autoprotección para propiciar la participación de víctimas, personas y colectividades interesadas en el SIVJRNR.

En este contexto, la OIM y el MPTF expresan la necesidad de realizar la presente evaluación final del proyecto, enfocada en sus resultados, de modo que se identifiquen y documenten las buenas prácticas y lecciones y se presenten recomendaciones prácticas sustentadas en evidencia triangulada. Para el desarrollo de la evaluación, bajo la gestión de la Asistente Senior de Monitoreo y Evaluación del Programa de Fortalecimiento Institucional para las Víctimas (VISP, por sus siglas en inglés) de la OIM, se ha contratado un equipo evaluador conformado por 3 expertos, a saber: un líder de equipo, un evaluador del despliegue territorial y una evaluadora de la estrategia de comunicaciones y pedagogía.

En cuanto al alcance de la evaluación, esta se concentra en los primeros dos componentes del proyecto que son implementados por la OIM, en el periodo comprendido entre el 30 de marzo de 2020 y hasta el 15 de septiembre, fecha de finalización del trabajo de campo de esta evaluación. De otro lado, el alcance geográfico comprende 55 municipios PDET ubicados en cuatro unidades territoriales, a saber, el Corredor bajo Cauca-Nudo Paramillo-Urabá, Arauca, Eje Cali Popayán y Pacífico Sur (ver Tabla 1 – Cobertura geográfica). Además, la evaluación está en concordancia con la naturaleza de la intervención, por lo que considera en su diseño, ejecución y resultados los enfoques de Género, Edad y Diversidad, de Derechos y de Desarrollo Sostenible.

Bajo las consideraciones anteriores, el presente documento corresponde al reporte de inicio de la evaluación final, el cual está dividido en cinco secciones incluyendo esta introducción. La segunda sección desarrolla el contexto de la evaluación, mientras que la tercera sección establece el propósito de la evaluación. Por su parte, la cuarta sección plantea la metodología y la quinta presenta el plan de trabajo. Adicionalmente, se anexan los términos de

referencia de la evaluación (Anexo A), la matriz de la evaluación (Anexo B), el mapa de actores (Anexo C), el instrumento cuantitativo (Anexo D), los instrumentos cualitativos (Anexos E, F, G y H) y el plan de trabajo detallado (Anexo I).

## **2. Contexto de la evaluación**

En el año 2016, el gobierno colombiano y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP) firmaron el Acuerdo de Paz, dando origen al Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición (SIVJRNR). Este Sistema está compuesto por tres entidades, la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP), la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y No Repetición (CEV) y la Unidad de Búsqueda para Personas Desaparecidas en el contexto y en razón del conflicto armado (UBPD). Es preciso resaltar que estas tres entidades no deben entenderse de forma aislada sino, como su nombre lo indica, como un sistema integral.

Así mismo, se establecieron los objetivos del Sistema, a saber: (i) satisfacer los derechos de las víctimas del conflicto armado, entendiendo sus afectaciones, resiliencias y necesidades particulares en razón de su género y pertenencia étnica, entre otros; (ii) asegurar el esclarecimiento de la verdad y la rendición de cuentas; (iii) buscar el reconocimiento de responsabilidades de quienes participaron en el conflicto armado interno; (iv) garantizar justicia frente a graves violaciones a los Derechos Humanos y graves infracciones al Derecho Internacional Humanitario; (v) brindar seguridad jurídica a los actores participantes en el Sistema; (vi) incentivar la colaboración de quienes tuvieron una participación en el conflicto armado y cometieron delitos en el contexto y en razón de éste; y (vii) contribuir a la promoción de la convivencia, la reconciliación y la no repetición. De este modo, luego de la firma del Acuerdo de Paz, cada entidad se enfocó en su estructuración interna, puesta en marcha y cumplimiento de su mandato (Documento del Proyecto, s.f).

Transcurridos 4 años desde la firma del Acuerdo y a pesar de los avances en el despliegue y las actividades misionales del Sistema, hay un desconocimiento sobre las funciones de las entidades y de los mecanismos de participación del Sistema, así como sobre la comprensión e implementación de los enfoques diferenciales (Documento del Proyecto, s.f; Instituto Kroc, 2019). Lo anterior se traduce en una baja participación de las víctimas y la población general en los mecanismos dispuestos por el Sistema (Instituto Kroc, 2019). Por su parte, la compleja situación de seguridad y protección en los municipios priorizados dentro de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) ha dificultado la implementación del Acuerdo y el despliegue territorial del SIVJRNR (Documento del Proyecto, s.f).

Adicionalmente, se evidenció la necesidad de desarrollar e implementar una estrategia de acción conjunta como Sistema para el despliegue de la gestión territorial, la pedagogía, y las comunicaciones bajo un enfoque diferencial, con especial énfasis en enfoques de género, étnico y territorial. De este modo, se requiere promover intervenciones territoriales diseñadas con un enfoque de género y étnico de manera que se garantice la participación y protección de mujeres y población LGBTI y se reconozcan y traten sus afectaciones. En este sentido, el Registro Único de Víctimas con corte al 1 septiembre de 2019 indica que el 50% del total de víctimas registradas corresponde a mujeres, mientras que el Centro Nacional de Memoria Historia señala que cerca de medio millón de mujeres en 407 municipios afectados por el conflicto han sido víctimas directas de desapariciones forzadas, asesinatos, ejecuciones extrajudiciales, secuestros, torturas, violencia sexual y violencia basada en género, cifra que aumenta a 4 millones al hablar de las víctimas indirectas (Documento del Proyecto, s.f).

En este contexto, entendiendo los retos mencionados y en el marco del MPTF, la OIM y el PNUD formularon el proyecto *“Estrategia de fortalecimiento institucional para el despliegue y funcionamiento territorial articulado del SIVJRNR”*. Para su implementación, el proyecto cuenta con un total de USD 2.600.000 de los cuales USD 1.765.039 fueron asignados a la OIM para la ejecución de dos de sus componentes, los cuales son objeto de esta evaluación:

**Componente 1. Fortalecimiento del despliegue territorial y articulado del SIVJRN:** El objetivo de este componente es fortalecer y consolidar el despliegue territorial de las tres entidades que conforman el Sistema en los territorios focalizados mediante tres líneas de acción:

- a. Organización y desarrollo de acciones conjuntas entre las entidades del Sistema para generar espacios de participación integral de los diferentes sectores de la sociedad, incluyendo organizaciones de víctimas, comparecientes, responsables, terceros y la sociedad civil en general.
- b. Jornadas de capacitación, presencial y virtual, para fortalecer el nivel de conocimiento y capacidades de los funcionarios de las entidades del Sistema sobre la información que deben suministrar a la ciudadanía y otros actores territoriales sobre el Sistema, sus mecanismos y rutas de acceso a nivel territorial.
- c. Estrategia de relacionamiento conjunta con actores locales y regionales para establecer alianzas y sinergias que potencien el trabajo del Sistema en los territorios para incorporar los enfoques diferenciales y de género.

**Componente 2. Desarrollo de estrategias conjuntas de pedagogía y comunicación:** Se relaciona con el diseño y ejecución de estrategias y acciones diferenciadas y afirmativas conjuntas de pedagogía y comunicación para aumentar el conocimiento y la comprensión de las instituciones, las organizaciones, las comunidades étnicas y no étnicas, las personas y del público en general, tanto a nivel territorial como nacional, sobre la importancia, el mandato, la estructura, los mecanismos de participación y otros temas del funcionamiento de las entidades del SIVJRN. De este modo, se promueve la participación integral de víctimas, comparecientes, testigos y terceros en los procesos definidos por el Sistema. Para esto, se propuso:

- a. La construcción de una narrativa común como SIVJRN.
- b. La realización del diseño y puesta en marcha de la estrategia de comunicación y pedagogía.

Adicionalmente, el proyecto tiene operación en 79 municipios, incluyendo los 55 municipios PDET priorizados por la evaluación, así como otros con alto impacto del conflicto (ver Tabla 1 – Cobertura geográfica), ubicados en las cuatro unidades territoriales previamente mencionadas<sup>1</sup>. Es importante recalcar que la cobertura geográfica del proyecto responde a las necesidades de las entidades del Sistema, para la CEV fortalece acciones orientadas a la no repetición y espacios para la seguridad de las comunidades, mientras que para la UBPD estos son territorios donde se está iniciando la presencia territorial y para la JEP, coinciden con los casos territoriales abiertos<sup>2</sup> y algunos con opción de apertura.

*Tabla 1. Cobertura geográfica*

Unidad territorial	Departamento(s)	Municipios
Corredor Bajo Cauca-Nudo de Paramillo-Urabá	Antioquia y Córdoba	En Antioquia: 1. Ituango, 2. Anorí, 3. Caucasia, 4. Cáceres, 5. El Bagre, 6. Nechí, 7. Taraza, 8. Valdivia, 9. Zaragoza, 10. Apartadó, 11. Arboletes, 12. Carepa, 13. Chigorodó, 14. Mutatá, 15. Dabeiba, 16. Necoclí, 17. San Pedro de Urabá, 18. Turbo, 19. San Juan de Urabá y 20. Medellín.
		En Córdoba: 1. Puerto Libertador, 2. Montelíbano, 3. San José de Uré, 4. Tierralta, 5. Valencia, 6. Ayapel, 7. Buenavista la Apartada, 8. Pueblo Nuevo, 9. Planeta Rica, 10. Canalete, 11. Los córdobas y, 12. Montería.
Arauca	Arauca	1. Arauca, 2. Arauquita, 3. Fortul, 4. Saravena, 5. Tame, 6. Cravo Norte y 7. Puerto Rondó.
Eje Cali-Popayán	Cauca y Valle del Cauca	En Cauca: 1. Buenos Aires, 2. Cajibío, 3. Caldono, 4. Guachené, 5. Morales, 6. Piendamó, 7. Popayán, 8. Puerto Tejada, 9. Santander de Quilichao, 10. Suárez, 11. Villa Rica, 12. Corinto, 13. Toribio y 14. Jámalo.

<sup>1</sup> La priorización de los municipios de la evaluación se realizó desde sus términos de referencia.

<sup>2</sup> Caso 02: Prioriza la situación territorial de Ricaurte, Tumaco y Barbacoas. Caso 04: Situación territorial de la región de Urabá y Caso 05: Prioriza situación territorial en la región del norte de Cauca y el sur del Valle del Cauca.

Unidad territorial	Departamento(s)	Municipios
		En Valle del Cauca: 1. Cali, 2. Candelaria, 3. Dagua, 4. Jamundí, 5. La Cumbre, 6. Palmira, 7. Yumbo, 8. Padilla, 9. Puerto Tejada, 10. Florida y 11. Pradera.
Pacífico Sur	Valle del Cauca, Cauca y Nariño	En Valle del Cauca: 1. Cali, 2. Buenaventura.  En Cauca: 1. Guapi, 2. López de Micay, 3. Timbiquí.  En Nariño: 1. Pasto, 2. Barbacoas, 3. El Charco, 4. La Tola, 5. Magüi, 6. Roberto Payán, 7. Mosquera, 8. Olaya Herrera, 9. Francisco Pizarro, 10. Ricaurte, 11. Santa Bárbara y 12. Tumaco.

Fuente: Términos de Referencia de la presente evaluación (2021).

Así mismo, con corte al 30 de marzo de 2021, alrededor de 906 personas han sido beneficiadas con las actividades de despliegue territorial, 48 funcionarios del Sistema se formaron y 80 funcionarios territoriales construyeron la planeación conjunta del despliegue territorial, mientras que 3 equipos de comunicaciones consolidaron la narrativa y estrategia de comunicaciones. Cabe indicar que la ejecución de los dos componentes del proyecto a cargo de la OIM es implementada por el equipo del VISP y no se han contemplado socios implementadores.

Finalmente, es necesario señalar que la pandemia por COVID-19 ha afectado la ejecución del proyecto como fue inicialmente concebido y obligó a modificar la metodología de la intervención. Dado que no fue posible llevar a cabo las actividades tal como inicialmente se habían planteado estas fueron adaptadas para poder realizarse de manera remota a través de sesiones de trabajo virtual, que extendieron al menos seis meses la planeación. Adicionalmente, se tuvo que pensar en alternativas viables en el contexto de la pandemia que permitieran llegar a territorio y transferir conocimientos, lo cual representó dificultades para la planeación y demoras en la implementación de las actividades.

### 3. Propósito de evaluación

La OIM definió la necesidad y relevancia de realizar un proceso de evaluación al final del periodo de ejecución de los componentes a su cargo teniendo en cuenta el contexto anteriormente descrito. Los cambios en el contexto de implementación asociados a la pandemia por COVID-19 y los retos que enfrenta el SIVJNR, hacen pertinente contar con los resultados de una evaluación independiente que sirva para orientar acciones de mejoramiento y adaptación de las intervenciones de la OIM para el fortalecimiento del SIVJNR y su relacionamiento con las personas beneficiarias, los socios y las contrapartes.

Por lo anterior, la evaluación final externa del proyecto *“Estrategia de fortalecimiento institucional para el despliegue y funcionamiento territorial articulado del SIVJNR”* tiene como objetivo valorar de forma comprensiva los resultados de la intervención como medio para documentar lecciones y obtener recomendaciones basadas en evidencia y aplicables a las acciones de articulación institucional con enfoque territorial y diferenciales en apoyo a la misión y objetivos del Sistema. De esta manera, la evaluación contribuirá tanto al aprendizaje y adaptación programática en la OIM, como a la rendición de cuentas de la Organización frente al MPTF, las contrapartes gubernamentales y las poblaciones priorizadas. En esta línea, los objetivos específicos de la evaluación se enlistan a continuación:

- **OE 1:** Establecer cómo el proyecto contribuyó a fortalecer la articulación interinstitucional de las entidades (CEV, JEP y UBPD) como sistema integral para la construcción de paz.
- **OE 2:** Determinar si las acciones desplegadas permitieron que los funcionarios de la CEV, JEP y UBPD comprendan sus funciones para continuar implementando el mandato de su entidad como parte del Sistema Integral para la Paz.
- **OE 3:** Determinar en qué medida las acciones implementadas contribuyeron a aumentar la participación de víctimas del conflicto armado, comparecientes y de la sociedad civil ante el Sistema Integral para la Paz.

- **OE 4:** Determinar si el proyecto contribuyó a aumentar el nivel de conocimiento que las víctimas del conflicto armado, comparecientes y la sociedad civil tienen sobre el Sistema Integral para la Paz.

En cuanto a los usuarios y los usos de los resultados de la evaluación, se consideran: (i) las entidades del Sistema Integral para la Paz, quienes usarán los resultados para conocer las buenas prácticas y recomendaciones que contribuyan a continuar el despliegue de sus mandatos de manera articulada y complementaria; (ii) el MPTF (donante), para quien los resultados permitirán determinar si la intervención realizada contribuyó a fomentar la participación de la sociedad y las instituciones en la construcción de paz; (iii) la OIM, donde los resultados serán útiles para identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas que fomenten la toma de decisiones basadas en evidencia en proyectos similares y; (iv) el programa VISP, quien formulará una matriz de respuesta gerencial frente a las recomendaciones de la evaluación e implementará y hará seguimiento a las acciones correspondientes.

Este ejercicio se realizará con base en los criterios de pertinencia, eficacia, sostenibilidad, impacto y coherencia, de conformidad con las definiciones del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (DAC/OECD)<sup>3</sup>. El Anexo B presenta la matriz de la evaluación con los criterios y las correspondientes preguntas, sub-preguntas, indicadores de medición, fuentes de verificación, métodos de recolección y análisis de datos.

## 4. Metodología

### 4.A CADENA DE VALOR

Esta evaluación toma como punto de partida la construcción de la cadena de valor del proyecto, una herramienta que describe la generación de valor público. En este caso, la cadena de valor ayuda a comprender el proyecto, identificando la información que da cuenta de los resultados, así como las variables, líneas y categorías que deben considerarse en los instrumentos de recolección de información. A continuación, se presenta cada eslabón<sup>4</sup>.

Ilustración 1. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia (2021).

<sup>3</sup> <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf> y OECD (2021). *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/543e84ed-en>.

<sup>4</sup> Construido a partir del documento del proyecto, los términos de referencia (Anexo A), la ficha PRIMA y el informe anual del proyecto.

### **Insumos**

El proyecto considera un marco normativo dado por el Acuerdo Final firmado entre el gobierno colombiano y las FARC-EP en 2016. Ligado al Acuerdo, se encuentra el Acto Legislativo 01 de 2017, el cual crea el SIVJNRN con las tres entidades que lo conforman, así como los Decretos Ley 588, 589 y 1592 de 2017 que organizan las tres entidades del Sistema. Además, el proyecto se enmarca en el Pacto 11 “Pacto por la Construcción de Paz” del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia” y los lineamientos del documento “Paz con legalidad”.

En cuanto a los recursos humanos, los dos primeros componentes tienen a la OIM como su implementador. Además, para las acciones de planeación, ejecución y monitoreo, hay un Comité Central<sup>5</sup>, mientras que para el seguimiento de los componentes a cargo de la OIM se tiene un Comité Técnico<sup>6</sup>. Por su parte, los funcionarios gubernamentales que participan, así como las víctimas y organizaciones de la sociedad civil son actores relevantes.

En relación con los recursos económicos, el proyecto es financiado por el MPTF, con un presupuesto total de USD 2.600.000, de los cuales USD 1.765.000 fueron asignados a la OIM para la ejecución de los primeros dos componentes del proyecto. Como recursos de contrapartida del Gobierno se tiene un aporte total de USD 676.170, donde USD 258.247 son de la JEP, USD 128.348 de la UBPD y USD 289.575 de la CEV.

### **Procesos**

La ejecución del proyecto consta de varios procesos. En primer lugar, se encuentra una **etapa de preparación y entrada al territorio**, donde se recolectan los insumos para el planteamiento del proyecto y se contratan los equipos responsables de las actividades de cada componente (OIM y PNUD, 2020).

En segundo lugar y con los insumos recolectados, se encuentra la **etapa de implementación**, en la cual se desarrollan los dos componentes priorizados. Por un lado, el primer componente (despliegue territorial) lleva a cabo tres actividades principales: (i) la **realización de la estrategia del despliegue territorial** que consiste en la elaboración de agendas de trabajo común para articular el Sistema y los planes operativos de cada entidad; (ii) el **desarrollo de la estrategia de fortalecimiento con enfoque diferencial de capacidades técnicas** de los equipos nacionales y territoriales sobre el SIVJNRN y las rutas de participación conjuntas a través de jornadas de formación a los funcionarios del Sistema convocados y; (iii) la **ejecución de la estrategia de fortalecimiento para la interlocución y articulación interinstitucional** entre las entidades del Sistema y otros actores del orden municipal y departamental con las líneas de articulación definidas en reuniones previas con las entidades del Sistema.

Por otro lado, el segundo componente (comunicación y pedagogía) desarrolla dos actividades principales. La primera es la **construcción de la narrativa del SIVJNRN**, donde un primer borrador construido con las tres entidades del Sistema se socializa y retroalimenta con las personas en territorio y, se valida finalmente con el Sistema. La segunda es la **implementación de la estrategia de comunicación y pedagogía** sobre el SIVJNRN que, con información técnica del Sistema, construye un kit pedagógico con enfoque de género que es difundido en eventos y mediante alianzas con medios y redes.

En tercer lugar, el proyecto contempla una **etapa de cierre**, donde se incluye la estrategia de salida que contempla acciones y factores con el fin de garantizar la sostenibilidad de los resultados esperados (Documento del Proyecto, s.f).

De forma transversal, la **OIM monitorea y hace seguimiento** al proyecto de acuerdo con el Manual de Proyectos y la Política de Gestión de Riesgos de la Organización. De hecho, el proyecto se incluye en el Sistema de Seguimiento

---

<sup>5</sup> Conformado por un representante de cada entidad del SIVJNRN, un representante del PNUD y un representante de la OIM.

<sup>6</sup> Reúne un representante de cada entidad del SIVJNRN y dos delegados del equipo técnico de OIM.

a Proyectos de la OIM y se desarrolla en la Aplicación de Gestión de Información de Proyectos - PRIMA de la OIM. Además, la información del seguimiento también se presenta periódicamente al MPTF.

### **Productos**

Del primer componente se esperan como productos la implementación de la: (i) estrategia conjunta para el despliegue territorial y participación de las víctimas y otros actores sociales, (ii) estrategia de fortalecimiento de capacidades técnicas de los equipos nacionales y territoriales sobre el SIVJRNR y las rutas de participación y (iii) estrategia para la interlocución y articulación interinstitucional entre el SIVJRNR, entidades y otros actores del orden municipal y departamental.

Del segundo componente se esperan dos productos, en primer lugar, la narrativa explicativa con enfoque diferencial general del SIVJRNR y, en segundo lugar, a nivel nacional y territorial, la estrategia de comunicación y pedagogía con enfoque diferencial sobre el SIVJRNR.

### **Resultados**

Con los productos anteriores entregados, se espera que, a nivel individual, haya comprensión de las entidades y sus competencias, al tiempo que las víctimas de los municipios priorizados accedan a los espacios de participación y atención de las entidades del SIVJRNR, de manera que se comprenda la diversidad y particularidad de cada sujeto. Igualmente, es de esperar que en el nivel colectivo se apropien los mecanismos del SIVJRNR y que la sociedad civil organizada y los colectivos étnicos se organicen y participen, en cumplimiento del mandato del SIVJRNR en el proceso de construcción de paz. Respecto al nivel institucional, se esperan mayores niveles de coordinación y articulación del estado para acertar e incorporar acciones afirmativas y diferenciadas que den respuesta a las necesidades de las víctimas y la resolución de sus problemáticas en torno a la satisfacción de sus derechos a la verdad, justicia, reparación y no repetición.

### **Impactos**

En cuanto a los impactos, se espera principalmente un aumento en la confianza de la ciudadanía en las instituciones estatales y que se contribuya a la implementación integral tanto del Acuerdo como de las políticas del gobierno.

## **4.B TEORÍA DE CAMBIO**

Complementaria a la cadena de valor, la teoría de cambio examina la transformación de los procesos en productos y de los productos en resultados e impactos, por lo que considera los supuestos y riesgos en cada uno de los eslabones de la cadena de valor, tal como se expone a continuación.

En primer lugar, en el eslabón de **insumos** es necesario suponer que la normatividad es clara y considerada por los actores tanto del proyecto como de las entidades. También, se debe suponer que los roles de cada actor son claros y se cumplen en la práctica. Además, los recursos humanos y financieros deben ser suficientes y adecuados para implementar el proyecto. Los riesgos en este eslabón se asocian a la falta de pertinencia de la normatividad y los recursos, así como a la poca claridad en los roles de cada actor y en el marco normativo.

En segundo lugar, los **procesos** requieren el cumplimiento de los tiempos y roles acordados para cada actividad, así como que la información recolectada sea clara, pertinente y completa. El primer componente también supone que se logra una agenda concertada entre las entidades del SIVJRNR, que las entidades brindan la información necesaria para hacer las estrategias y convocar a los funcionarios indicados y, que las entidades tienen y disponen del tiempo suficiente para participar en las actividades. Por su parte, el segundo componente supone que en los territorios y entidades hay participación para la construcción de la narrativa y que el equipo técnico cuenta con

los insumos por parte del SIVJRN para elaborar el kit y las rutas de atención. Los riesgos de este eslabón se relacionan con el incumplimiento o la mala ejecución de las actividades programadas, la información incompleta para el desarrollo de las estrategias o la falta de tiempo o colaboración de los actores implicados.

En tercer lugar, el eslabón de **productos** supone que cada estrategia es implementada acorde a lo planeado. Entonces, se requiere que: los funcionarios focalizados asistan y terminen los procesos de formación y presenten las pruebas de conocimiento; las entidades territoriales conozcan la estrategia de interlocución y articulación; la narrativa represente al Sistema y sea socializada y; el kit sea pertinente y socializado. Los riesgos hacen referencia al incumplimiento de cada estrategia y el poco involucramiento de los actores asociados.

En cuarto lugar, para obtener los **resultados** el proyecto se basa en la teoría de que, en el marco del modelo de justicia transicional, es posible superar las barreras de acceso al SIVJRN mediante una actuación integral, diferenciada y coordinada entre las instituciones del Sistema y las demás instituciones estatales con competencias. Lo anterior porque la respuesta integral y diferenciada permite establecer rutas de acceso al Sistema de modo que se garantice e integre el enfoque diferencial como un derecho y principio en el desarrollo de acciones específicas, haciendo que cada sujeto pueda participar de acuerdo con sus particularidades. De igual manera, la respuesta coordinada da lugar tanto a la coordinación de los componentes de las rutas de acceso que consideran el enfoque diferencial como a acuerdos institucionales entre el Sistema y las autoridades locales. Lo anterior fortalece la participación de todas las víctimas, evita la duplicidad de esfuerzos y la acción con daño que puede ocasionar la ejecución de acciones sueltas que afectan los objetivos de los mecanismos del Sistema y, por ende, la satisfacción de las necesidades y derechos de las víctimas (Documento del proyecto, s.f.). Los riesgos de este eslabón son la poca implementación en los territorios y del enfoque diferencial, la falta de socialización efectiva y coordinación con otras instituciones, así como el poco interés de la población o las entidades.

En quinto y último lugar, el eslabón de **impactos** supone que una actuación integral, diferenciada y coordinada del SIVJRN en articulación con otras instituciones, materializan los derechos a la verdad, la búsqueda de personas desaparecidas, la justicia y la reparación integral. Lo anterior consolida la presencia territorial del Sistema y permite tanto el acceso a sus servicios como la alianza con autoridades locales. Esto da lugar a acciones diferenciales y afirmativas para el empoderamiento y la participación de sectores vulnerables, así como a más información para las comunidades que, por esto, empiezan a confiar en mayor medida en las instituciones y las ven como garantes de derechos. Los riesgos de este eslabón son la poca consolidación en el territorio por parte del Sistema, la falta de interés de los actores asociados, una respuesta no satisfactoria por parte del Sistema y baja credibilidad en las entidades.

#### 4.C MAPA DE ACTORES

El mapa de actores se construye para identificar con exactitud los principales involucrados, así como los roles que juegan en el marco de cada componente evaluado. De forma transversal a ambos componentes, se encuentran quienes se encargan de la gestión del proyecto, tales como los implementadores, el donante y las contrapartes, cuya descripción detallada se encuentra en el Anexo C y en el link <https://onodo.org/visualizations/165685>. A continuación, se muestra el mapa de actores de cada componente priorizado por esta evaluación:

##### ***Componente de despliegue territorial***

El mapa de este componente se construyó con la información disponible en los siete documentos “Agenda Despliegue Territorial” para las regiones de Valle del Cauca, Córdoba, Cauca, Antioquia, Nariño, Urabá y Arauca, departamentos que han sido agrupados en las cuatro unidades territoriales mencionadas anteriormente.

En la revisión de estas Agendas, donde se resume el proceso de diálogo y concertación respecto a las líneas de acción del Proyecto en cada una de las regiones, se encontró la participación en distintos niveles de 87 organizaciones, instituciones estatales y organismos de la cooperación internacional. Las tipologías de organizaciones y actores que han estado involucrados en la implementación de las acciones de la Estrategia de Fortalecimiento en las cuatro regiones abarcan organizaciones afrocolombianas, indígenas, LGBTI, de mujeres, víctimas, paz, comunitarias, periodistas, también instituciones del Estado tanto del orden nacional, como de las administraciones departamentales y municipales.

Para ver en detalle la configuración de actores por cada región, la interacción entre ellos y su pertenencia a alguna de las tipologías mencionadas, se recomienda visitar el Anexo C y visualizar el gráfico interactivo construido por el equipo evaluador en este link: <https://onodo.org/visualizations/158532/>. Este instrumento se estará complementando a medida que se acceda a información más específica.

### ***Componente de comunicación y pedagogía***

El mapa de este componente se elaboró a partir de la construcción de narrativa común para el Sistema, donde se describen los actores más relevantes y los roles dentro del sistema, el cual se desarrolla en 2 etapas<sup>7</sup>. Cabe anotar que en este mapa se identifican diferentes actores que se correlacionan dentro y fuera del Sistema.

La primera etapa es de construcción de una narrativa común del SIVJRNR, la cual consta de 2 fases. La primera fase se refiere al diagnóstico e identificación del problema en términos de comunicación e involucra a los actores directamente relacionados con el Sistema. La segunda fase corresponde al desarrollo de grupos focales con directivos, funcionarios y aquellos que directa o indirectamente perciben el papel del Sistema.

La segunda etapa es de diseño e implementación de la estrategia comunicativa para transmitir la narrativa común. En esta línea, la OIM contrató una consultoría con Brújula Comunicaciones, quien diseñó una estrategia de comunicación aprobada el 8 de abril de 2021 y que está en desarrollo en la actualidad. En esta nueva etapa se identifican los actores involucrados en las “Audiencias Priorizadas”. Un mayor detalle se encuentra en el Anexo C y en el link <https://onodo.org/visualizations/158563>.

## **4. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

Con la cadena de valor y la teoría de cambio como punto de partida, se toma como enfoque evaluativo la evaluación realista, la cual utiliza la configuración Contexto-Mecanismo-Resultado. Bajo este enfoque, no se prioriza un diseño específico, más bien se emplean y adoptan una variedad de métodos empíricos, tanto cualitativos como cuantitativos, para facilitar la medición, comparación y comprensión. De este modo, la evaluación obedece a un enfoque mixto y participativo que incluye tanto a los implementadores como a los beneficiarios del proyecto.

Cabe indicar que la estrategia de la evaluación se aproxima a la secuencia de comparaciones repetidas en la que las hipótesis sobre la relación entre contexto, mecanismos y resultados se prueban frente a las regularidades observadas en instancias existentes o nuevas de la intervención para proporcionar la base de una descripción explicativa (Walker, 2010). En esta línea, la cadena de valor y la teoría de cambio establecen el diseño de la intervención de manera que ayudan a comprender el mecanismo por el cual el proyecto funciona, al tiempo que la recolección de datos clarifica y confirma el desarrollo del proyecto, es decir, si se valida la cadena de valor y la teoría de cambio y por qué. Lo anterior se traduce en variables e indicadores que se analizan luego de la

---

<sup>7</sup> Al cierre de este documento, no hay información sobre avances en la estrategia pedagógica.

recolección de datos de modo que se distingan los criterios de pertinencia, eficacia, sostenibilidad, impacto y coherencia.

También es importante destacar que la evaluación considera la incorporación de los enfoques transversales de género, edad y diversidad, de derechos y de desarrollo sostenible. Cada uno de ellos será incluido en todo el proceso evaluativo: en la construcción de las preguntas de evaluación y la creación de las variables de análisis; en la aplicación de los instrumentos de recolección de información; en el uso de las categorías de análisis paralelas a los criterios de la evaluación y; en las conclusiones y recomendaciones del reporte final.

Similarmente, la evaluación tiene en cuenta los conceptos de lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones. En particular, las lecciones se refieren a situaciones específicas de aprendizaje, las buenas prácticas están asociadas a prácticas que llevaron a buenos resultados y merecen replicación y/o posible escalamiento, mientras que las recomendaciones se relacionan con sugerencias recopiladas y creadas a partir de los hallazgos de la evaluación. Con lo anterior en mente, la metodología incorpora preguntas sobre cada uno de estos conceptos en los instrumentos de recolección de información, ejecutando un análisis paralelo a los criterios de evaluación.

Además, es importante aclarar que el equipo evaluador realizó un análisis de evaluabilidad, el cual tiene como fin definir la viabilidad de ejecutar la evaluación tal como se plantea en los Términos de Referencia para asegurar la validez, confiabilidad, consistencia, oportunidad y utilidad de los resultados. De esta manera, se contrastaron los requisitos de los Términos de Referencia con lo planteado en este reporte para asegurar su cumplimiento. Así mismo, se analizaron las preguntas orientadoras a la luz de la información que se tiene disponible y la que se espera recolectar, para examinar si es posible responder de manera adecuada y con la calidad necesaria cada una de ellas. Del ejercicio anterior se plantea la matriz del Anexo B. Con estas consideraciones, a continuación, se identifican las diferentes estrategias para recolectar y analizar los datos.

### ***Estrategia cuantitativa***

La estrategia cuantitativa ayudará a establecer si el proyecto contribuyó a aumentar la articulación interinstitucional de las entidades, así como la participación y el nivel de conocimiento acerca del Sistema. De esta forma, la estrategia incluirá un examen del desempeño del proyecto a través tanto de sus fuentes oficiales (indicadores) como de las percepciones de los actores involucrados.

En particular, esta metodología integra fuentes de información primarias y secundarias. Respecto a la información primaria, se aplicará una encuesta virtual dirigida a funcionarios (Anexo D) por cada municipio para un total de 79 encuestas (ver Tabla 1 – Cobertura geográfica). Debido a que la encuesta se aplicará en todos los municipios a modo de censo, no se requerirá de un muestreo aleatorio en esta estrategia.

Estas encuestas, que utilizan escalas de Likert, darán la base para analizar, por un lado, si el proyecto logró sus objetivos de fortalecer la articulación de las acciones de las entidades del SIVJNR y de posicionar al Sistema como uno con tres instituciones, teniendo en cuenta que el despliegue territorial busca la integración de las entidades. Por otro lado, permitirán conocer si se llegó o no a un mensaje sobre las claves del SIVJNR, considerando que el objetivo de la estrategia de comunicación es posicionar al Sistema a través de su narrativa conjunta como pilar fundamental en la consolidación de la paz en Colombia. Cabe aclarar que las encuestas serán piloteadas y se aplicarán remotamente, siguiendo los formatos de protección de datos de la OIM.

En cuanto a la información secundaria, se examinarán los indicadores de desempeño propios del proyecto. Al respecto, se considerará el marco de resultados del proyecto que muestra indicadores de resultado y producto para los dos primeros componentes.

En esta línea, la estrategia metodológica para el análisis cuantitativo consiste en un análisis de relaciones simples, esto es, tablas de frecuencia cruzadas y tablas de promedio cruzadas. Esta estrategia permite un fácil entendimiento del comportamiento de los datos y sus relaciones incondicionadas al describir y caracterizar la información de manera sencilla y clara. De este modo, la principal ventaja de este tipo de análisis es que el lector, independientemente de su especialidad, puede comprender la información y las relaciones entre las variables estudiadas. Sin embargo, estos análisis pueden ser largos y no necesariamente poseen un poder estadístico fuerte, por lo que se complementan con el análisis de la estrategia cualitativa.

### ***Estrategia cualitativa***

La estrategia cualitativa permitirá profundizar en la forma en la cual el proyecto contribuyó a la articulación interinstitucional de las entidades, las acciones para que los funcionarios comprendieran el mandato del SIVJRNR y las actividades para aumentar la participación y el nivel de conocimiento entre las víctimas del conflicto armado, comparecientes y sociedad en general. En particular, la estrategia establece cómo se lograron o no los objetivos del proyecto, identificando cuellos de botella y factores de éxito.

En esta línea, la estrategia cualitativa establece como fuentes de información primaria la documentación de cuatro casos bajo la protección de datos de la OIM, uno por unidad territorial (ver Tabla 1 – Cobertura geográfica). Cabe indicar que los estudios de caso sistematizan experiencias o procesos utilizando múltiples fuentes de evidencia de modo que se entienda por qué se tuvo la experiencia o el proceso, cómo se hizo, cómo se obtuvieron los resultados reportados y qué aspectos merecen atención particular en el futuro (BID, 2011; Morra y Friedlander, 2001). Por lo tanto, para esta evaluación, los estudios de caso tendrán varias fuentes de evidencia como entrevistas y grupos focales a actores clave, donde se incorporarán el enfoque de género, edad y diversidad, de derechos y de desarrollo sostenible, por lo que se indagará por cada uno de estos aspectos y se buscará, dentro de lo posible, que al menos la mitad de las personas que participen en la recolección de información sean líderes, miembros de organizaciones sociales, funcionarias o contratistas mujeres.

Vale la pena resaltar que la elección de los casos se basa en: (i) las unidades territoriales focalizadas, (ii) las líneas de acción del proyecto y, (iii) el impacto de cada iniciativa entendido como su alcance en términos de número de participantes o de beneficiarios y contribución al acceso a las rutas de atención del Sistema. Cada uno de estos criterios es explicado en la sección de muestreo, pero se aclara que la cantidad de personas a entrevistar no responde a un criterio cuantitativo de muestreo, más bien a la categoría de informante clave donde lo importante es tener la diversidad de las voces de los diferentes actores involucrados en los dos componentes priorizados por la evaluación.

Con lo anterior en mente, se diseñaron cuatro instrumentos (Anexos E, F, G y H). De este total, tres corresponden a entrevistas, una a funcionarios del SIVJRNR (territorial y nacional) e instituciones de orden departamental o municipal (Anexo E), otra a representantes de los sectores sociales (Anexo F) y otra al representante de Brújula Comunicaciones (Anexo H). También se diseñó un grupo focal con el Comité Técnico de Comunicaciones y Pedagogía (Anexo G).

Los instrumentos diseñados presentan una ventaja en comparación con otras herramientas de la evaluación debido a su profundidad y enfoque participativo. Particularmente, las entrevistas y los grupos focales son adecuados para provocar el análisis, la reflexión y la profundización respecto a algunos temas que la información documental y los instrumentos cuantitativos no captan fácilmente (Tapella, 2021). Además, los instrumentos diseñados pueden desarrollarse presencial o virtualmente, si las condiciones de la pandemia en los municipios restringen la movilidad. El resumen de los instrumentos que serán aplicados se muestra a continuación:

*Tabla 2. Resumen de los instrumentos de la evaluación*

<b>Instrumentos</b>	<b>Número entrevistas/ grupos focales</b>	<b>Anexo</b>
Entrevista a funcionarios del SIVJNR territorial	8 territoriales (2 por unidad territorial)	Anexo E
Entrevista a funcionarios del SIVJNR nacional	3	Anexo E
Entrevista a funcionarios de instituciones del orden departamental y municipal	8 (2 por unidad territorial)	Anexo E
Entrevista a organizaciones de víctimas y sociales	16 (4 por unidad territorial)	Anexo F
Grupo focal Comité Técnico de Comunicaciones y Pedagogía	1	Anexo G
Entrevista a Brújula Comunicaciones	1	Anexo H
<b>Total</b>	<b>37</b>	

Fuente: Elaboración propia (2021).

Bajo esta línea, se aplicarán 32 entrevistas a nivel territorial. En cada unidad territorial serán dirigidas a: (i) dos funcionarios de alguna de las instituciones del SIVJNR con trabajo en la región; (ii) dos funcionarios de las instituciones del orden departamental o municipal, especialmente de las secretarías involucradas directamente en el relacionamiento con el SIVJNR; (iii) cuatro representantes de los distintos sectores sociales, por lo menos dos de organizaciones de víctimas del conflicto armado. Es importante aclarar que el objetivo de las entrevistas anteriores es conocer la percepción tanto de los aciertos como de las dificultades del proyecto desde una perspectiva territorial de forma que involucre a actores estatales, no estatales y de la sociedad civil.

Adicionalmente, se harán cuatro entrevistas a nivel nacional y un grupo focal con personas clave del nivel nacional que participaron tanto de la formulación como de la implementación del proyecto. Lo anterior con el objetivo de tener una perspectiva general sobre los logros y las dificultades del proyecto, así como información por parte de actores que estuvieron en la planeación, gestión y ejecución de las estrategias.

De manera específica, se plantea realizar mínimo 3 entrevistas al Sistema, es decir, una por cada entidad del Sistema (Secretaría Ejecutiva de la JEP, la CEV y la UBPD), así como una entrevista a un representante de Brújula Comunicaciones. De igual manera, se hará un grupo focal con los integrantes del Comité Técnico de Comunicaciones y Pedagogía, el cual coordinó la comunicación, pedagogía y participación del segundo componente, así como la aplicación de los enfoques diferenciales en comunicación y pedagogía. Así mismo, se propone mantener diálogos con el donante, así como con representantes de la OIM y con un representante del PNUD, este último con el fin de resolver las preguntas de coherencia sobre la armonización del diseño, la implementación y el monitoreo de todos los componentes del proyecto.

Frente a las fuentes de información secundaria, se revisa la información documental provista por OIM, la cual incluye documentos del proyecto, productos, instrumentos de recolección de información, informes entregados al donante, documentos de evaluación, actas de seguimiento del Comité Central, registros fotográficos, piezas de comunicación y contratos. Los documentos se resumen en la siguiente tabla:

*Tabla 3. Documentos recibidos en la primera entrega*

<b>Nombre de la carpeta entregada</b>	<b>Número</b>
Documentos proyecto	4 documentos
Productos	69 documentos y 19 videos (piezas campaña)
Instrumentos de recolección de información	80 documentos
Informes entregados al donante	16 documentos

Nombre de la carpeta entregada	Número
Formatos de evaluación de OIM	8 documentos
Documentos evaluación de OIM (plantillas)	2 documentos
Actas de seguimiento de comités	24 documentos
Registro fotográfico	1 documento
Piezas de comunicación	8 carpetas
Relación consultores y contratistas	28 documentos

Fuente: Elaboración propia (2021).

A medida que la información se recolecta, esta es organizada y sistematizada en Excel de modo que se identifique claramente el rol de los actores y el lugar donde se recolectó el instrumento. Luego, se procede al análisis, donde se toma como punto de partida la teoría fundamentada (Glaser y Strauss, 1967), en la cual la sistematización se basa en la evidencia más que en impresiones preliminares y presunciones del equipo investigador. Esta estrategia metodológica reconoce las categorías y temas relevantes a medida que emergen del trabajo de campo de modo que se pueden identificar los factores de éxito de cada estrategia con sus causas y consecuencias. Cabe indicar que en este análisis no prima el número de participantes que tengan una opinión similar ya que procura incluir todas las voces de los implicados, por lo que las categorías identificarán los actores y su procedencia de forma que sus opiniones y percepciones se contrasten.

#### 4.E MUESTREO

El instrumento diseñado en el marco de la estrategia cuantitativa será aplicado en todos los municipios de la “Estrategia de fortalecimiento institucional para el despliegue y funcionamiento territorial articulado del SIVJRNR”. En esta línea, no se requiere de un muestreo aleatorio para el instrumento.

Por su parte, la elección de los casos se hará bajo los siguientes tres parámetros. Primero, ya que el proyecto estableció cuatro grandes unidades territoriales para la intervención (Corredor bajo Cauca-Nudo Paramillo-Urabá, Arauca, Eje Cali Popayán y Pacífico Sur), cada una ellas tendrán designado un caso.

Segundo, se debe considerar incluir todas las líneas de acción del componente de despliegue territorial al menos una vez, estas son: (i) acciones conjuntas entre las entidades del Sistema, (ii) jornadas de capacitación, presencial y virtual, para los funcionarios de las entidades del Sistema y; (iii) estrategia de relacionamiento conjunta con actores locales y regionales. Es importante señalar que el componente de comunicación y pedagogía se incluirá de manera transversal a cada caso y profundizará en cada uno por sus dos productos, es decir, la construcción de la narrativa común como SIVJRNR y la realización del diseño y puesta en marcha de la estrategia de comunicación y pedagogía.

Tercero, se le dará prelación al impacto que se pueda identificar de cada una de las iniciativas. De forma concreta, entendido como el alcance en número de personas que participaron y/o se beneficiaron de dicha iniciativa. También se valorará si el caso o las acciones implementadas en ese contexto contribuyeron decisivamente a que alguna organización o grupo de víctimas haya accedido a las rutas de atención de cualquiera de las instituciones del Sistema. La información para valorar los casos en específico se tomará de los informes de ejecución del proyecto y los datos de seguimiento disponibles.

Vale la pena aclarar que la cantidad de personas claves a entrevistar no responde a un criterio cuantitativo de muestreo, incluso es posible que algún funcionario o actor social que sea entrevistado recomiende dialogar con otra persona que no estaba incluida en el plan inicial (Taylor & Bogdan, 1987). De este modo, se apela más a la categoría de informante clave, que son todas esas personas que ocupan roles relevantes de liderazgo, gestión o

activismo, las cuales participan en alguna instancia del proyecto, y están en la capacidad de dar una visión experta e informada sobre la dinámica de este.

El tipo de selección de informantes aquí planteado es válido dentro de la estrategia cualitativa ya que si se tienen los criterios claros sobre qué quiere encontrar el investigador puede establecer una colección de casos, materiales o acontecimientos seleccionados deliberadamente para tener ejemplos empíricos que contribuyan a estudiar instructivamente el fenómeno de interés (Flick, 2015). De esta manera, lo más importante en la selección de personas a entrevistar es la búsqueda de la diversidad de las voces sobre los temas de la evaluación.

#### 4.G LIMITACIONES Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

La primera limitación identificada hace referencia a las restricciones en la movilidad y aforo por la pandemia COVID-19. Por lo tanto, se requiere tener flexibilidad y rigurosidad para ejecutar el trabajo de campo sin que esto suponga mayores costos o un trabajo de menor calidad. Como medida de mitigación, los instrumentos serán aplicados de manera virtual o telefónica.

Además, en el caso de las encuestas virtuales, se corre el riesgo de que estas tengan una baja tasa de respuesta y adolezcan de sesgo. Dadas las restricciones presupuestales que se salen del dominio de los consultores e impiden el uso de otros mecanismos, se trabajará en la identificación de posibles sesgos en el piloto de instrumentos y se utilizará a la OIM como intermediario en el contacto con los posibles encuestados para evitar una baja tasa de respuesta.

Otra limitación para tener en cuenta son los cambios en el cronograma de trabajo del proyecto. De la revisión de algunos informes, se deduce que varias actividades programadas de la *“Estrategia de fortalecimiento institucional para el despliegue y funcionamiento territorial articulado del SIVJRN”* tuvieron que ser reprogramadas por la situación de pandemia. En consecuencia, estas alteraciones deben ser consideradas como un factor de interpretación respecto a la evaluación de acciones que han sido recién implementadas, o incluso no se conocen claramente sus efectos en los resultados que se espera tener.

Finalmente, aunque los estudios de caso se ajustan a la naturaleza de la intervención evaluada y son una fuente de información importante, acotar el análisis a algunos casos puede resultar en hallazgos sesgados. Para minimizar este riesgo y debido a que un abordaje cualitativo adicional excedería el alcance de la evaluación, la evaluación también utiliza la estrategia cuantitativa. No obstante, esta limitación se tendrá en cuenta en todo el análisis de la evaluación y las conclusiones que de él se deriven.

### 5. Plan de trabajo

A continuación, se presenta el plan de trabajo final resumido para la evaluación. Cada actividad muestra su duración en días, así como el responsable de completarla y el lugar en que se ejecuta, un mayor detalle se encuentra en el Anexo I.

Tabla 4. Plan de trabajo

Actividad	Duración (días)	Responsable	Localización	Programación Día/semana/mes
Compilación de documentación del proyecto	10	Especialista Senior de Justicia Transicional	Sede VISP	24/04/2021
Reunión de inicio entre equipo evaluador y OIM.	1	OIM, M&E VISP, Equipo Evaluador	Virtual	26/04/2021
Entrega de documentación del proyecto	1	Gerente de la Evaluación	Virtual	27/04/2021

Actividad	Duración (días)	Responsable	Localización	Programación Día/semana/mes
Revisión documental y entrevistas preliminares con usuarios de evaluación.	15	Equipo Evaluador	Virtual	28/04/2021
Elaboración del Reporte de Inicio	10	Equipo Evaluador	Sede evaluadores	01/06/2021
Revisión del Reporte de Inicio	7	GRE	Sedes GRE	10/07/2021
Producción de la versión final del Reporte de Inicio		Equipo Evaluador	Sede evaluadores	
Recolección de información.	40	Equipo Evaluador	Virtual y campo	5/08/2021
Presentación de hallazgos preliminares		Equipo Evaluador	Virtual	
Procesamiento, análisis y análisis de datos		Equipo Evaluador	Sede evaluadores	
Preparación del borrador del informe preliminar.	7	Equipo Evaluador	Sede evaluadores	13/09/2021
Revisión de borrador de informe final	7	GRE	Sedes GRE	20/09/2021
Realización de taller de validación de recomendaciones		Equipo Evaluador	Virtual	
Preparación de la versión final del reporte final	7	Equipo Evaluador	Sede evaluadores	20/09/2021
Elaboración de la Hoja Informativa de la evaluación		Equipo Evaluador	Sede evaluadores	
Diligenciamiento Matriz de respuesta gerencial (recomendaciones)		Equipo Evaluador	Sede evaluadores	
Diligenciamiento parcial de la Matriz de respuesta gerencial (acciones)		VISP	Sede VISP	
Presentación de resultados de la evaluación.		Equipo Evaluador	Virtual	15/09/2021
Presentación de la respuesta gerencial a las recomendaciones.		VISP	Virtual	

Fuente: Términos de referencia (2021).

## **6. Anexos**

1. Anexo A - Términos de referencia de la Evaluación
2. Anexo B - Matriz de evaluación.
3. Anexo C - Mapa de actores.
4. Anexo D – Instrumento cuantitativo.
5. Anexo E – Guía entrevista a funcionarios.
6. Anexo F – Guía entrevista a actores sociales.
7. Anexo G – Guía grupo focal Comité Técnico.
8. Anexo H – Guía entrevista Brújula Comunicaciones.
9. Anexo I – Plan de trabajo detallado.

## Referencias

- Banco Interamericano de desarrollo – BID (2011). Pasos para la elaboración de estudios de caso.
- Documento del Proyecto (s.f). Estrategia de fortalecimiento institucional para el despliegue y funcionamiento territorial articulado del Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición (SIVJRNR).
- Flick, U. (2015). El diseño de investigación cualitativa. . Madrid: Morata.
- Glaser, B. G. y Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. Hawthorne, N.Y.: Aldine de Gruyter
- Instituto Kroc de Estudios Internacionales de Paz (2019). Tercer Informe sobre el Estado de Implementación del Acuerdo de Paz de Colombia. Universidad de Notre Dame. Bogotá, Colombia.
- Morra, L. y Friedlander, A. (2001). Evaluaciones mediante estudios de caso. Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial, Washington.
- OIM y PNUD (2020). Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz: Formato de revisión de proyectos.
- Tapella, E. (2021). Siembra y cosecha. Manual de evaluación participativa. Bonn, Alemania.: DEVAL. Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo. Obtenido de <https://evalparticipativa.net/recursos/guias-y-manuales-para-la-evaluacion-participativa/siembra-y-cosecha/>
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Paidós.
- Walker, R. (2010). Evaluation research. En ISSA Social security research and policy manual. Genova.