



Organización Internacional para las Migraciones

INFORME DE EVALUACIÓN INTERMEDIA

PROYECTO “RED DE TERRITORIOS POR LA
PAZ”

Agosto 2016

Informe elaborado para la Organización Internacional
para las Migraciones –OIM-, Colombia.

INFORME DE EVALUACIÓN INTERMEDIA

PROYECTO “RED DE TERRITORIOS POR LA PAZ”

Equipo de Evaluación

Aura Liliana López, Evaluadora

Angélica María Méndez, Análisis Estadístico de Datos

Contacto: aura.lopez@inclusive-development.com

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos la colaboración de los equipos técnicos en la Oficina del Alto Comisionado para la Paz a cargo de las estrategias de comunicación y difusión de los Acuerdos con empresarios y jóvenes. De igual forma, la de los socios, aliados y participantes en los eventos que facilitaron información documental y entrevistas para la recolección de información usada en el presente informe. Finalmente, agradecemos de manera especial la asesoría de Juan Pearson y Katie Bartholomew, especialistas en C4D, quienes realizaron contribuciones a nivel de experto en la revisión de la metodología y estrategias usadas en el proyecto objeto de la evaluación.

La información contenida en el presente reporte es resultado de la evaluación independiente contratada por la Organización Internacional para las Migraciones –OIM-. Las opiniones expresadas en este informe corresponden a la autora y no necesariamente representan las de la OIM.

Contenido

A- Antecedentes del Proyecto	5
Datos del Proyecto	5
Contexto del Proyecto	5
B- Metodología de Evaluación	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Conceptos clave.....	6
Criterios y preguntas de evaluación.....	7
Unidades de análisis y fuentes de verificación.....	10
Información de fuentes documentales primarias y secundarias	10
Información de otras fuentes primarias	11
Métodos para la obtención y análisis de información	11
Análisis de información	12
Focalización Geográfica.....	12
Enfoques de Referencia en las Estrategias de Comunicación	12
C- Principales Hallazgos y Recomendaciones	14
CI. Estrategia de Pedagogía para la Paz dirigida a Jóvenes	14
Descripción de la estrategia.....	14
Hallazgos y recomendaciones.....	14
Sobre el diseño del proyecto	14
Comunicación del contenido de los Acuerdos.....	16
Cambios en la percepción en torno a la construcción de paz y el papel de los jóvenes	27
Movilización social: Hallazgos, retos y recomendaciones	29
Caracterización de la audiencia	29
De informar a movilizar.....	31
Fortalecimiento de capacidades y transferencia de conocimiento: Kit Metodológico Este es tu Reto.....	33
Alianzas Estratégicas	35
Sostenibilidad de las acciones.....	36
Convocatoria “Este es tu Reto”	38
D- Tabla Avances Indicadores del Proyecto.....	40
E- Anexos.....	41
F- Bibliografía consultada y sugerida.....	41

LISTA DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Criterios de evaluación.....	10
Gráfica 1. Calificación promedio del módulo contenidos.....	18
Gráfica 2. Calificación promedio del módulo metodología.....	21
Gráfica 3. Calificación promedio del módulo sobre el facilitador.....	25
Gráfica 4. Medio por el cual los participantes se enteraron del evento.....	26
Gráfica 5. Cambios en la percepción en torno a la construcción de paz.....	27
Gráfica 7. Conocimiento previo de la información.....	28
Gráfica 7. Percepción sobre la paz posterior al evento.....	28
Gráfica 8. Intención de réplica de los participantes.....	29
Gráfica 9. Escalera de la participación social.	32
Gráfica 10. Contenido del kit.....	33

LISTA DE ANEXOS

E-1. Análisis gráfico de información.....	41
E-2. ruta metodológica de la evaluación.....	41
E-3. encuesta estrategia jóvenes.....	41
E-4 Cronograma y plan de trabajo de la evaluación.....	41
E-5. ayuda de memoria, reunión coordinación.....	41

A- Antecedentes del Proyecto

Datos del Proyecto

Nombre del proyecto: Red de Territorios por la Paz. Estrategia de divulgación y apropiación de acuerdos, y movilización ciudadana para la construcción de paz.

Duración total: 6 meses

Cobertura: Nacional

Objetivo general: Lograr que la población colombiana conozca, comprenda, dialogue, se apropie, se identifique y se movilice para la finalización del conflicto y la implementación de los Acuerdos de la Habana y la construcción de paz en el espíritu de la visión de la paz territorial.

Resumen del Proyecto: Apoyo al proyecto “Red de Territorios por la Paz” de la OACP. [...] El proyecto busca apoyar el diseño e implementación de estrategias de comunicación con diferentes audiencias, sectores poblacionales, instancias y territorios clave para llevar a cabo la estrategia de pedagogía y relacionamiento.

Contexto del Proyecto

Los Acuerdos de la Habana entre el Gobierno Nacional y las FARC convocan a todos los ciudadanos a sentar su posición frente a un momento histórico para el fin del conflicto armado con este grupo después de décadas de confrontación y todos los costos humanos, sociales y económicos que la guerra conlleva. El Gobierno Nacional en su conjunto lleva a cabo esfuerzos de diversa índole para que en la etapa final de la negociación, y de cara a la refrendación mediante el plebiscito, los colombianos¹ conozcan el alcance de lo acordado y los beneficios que tanto los acuerdos en sí como la terminación del conflicto tienen para la sociedad.

Este es un reto si se tiene en cuenta que muchas de las encuestas de opinión publicadas recientemente coinciden en que más allá del acuerdo o desacuerdo frente al proceso de paz y su conveniencia, un gran porcentaje de los colombianos afirma no entender o conocer en qué consiste lo acordado en la Habana. La encuesta de Corpovisionarios de mayo del presente año, habla de que “[...] el 71 por ciento [de los encuestados] encuentra problemático participar en la construcción de la paz por la poca claridad que tienen sobre lo que se ha pactado” (El Tiempo²).

En consecuencia, el Gobierno ha orientado mayores esfuerzos a la difusión del contenido de los acuerdos a través de distintos medios, con una estrategia de comunicación que busca cambiar la percepción de quienes por desconocimiento o desinformación no respaldan lo acordado, pero a

¹ Uso de la partícula “o” y “os” como de género indeterminado para referirse a hombres y mujeres.

²El Tiempo. Interesados en proceso de paz perciben muchas dificultades para la firma. Artículo del 24 de mayo de 2016. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/encuesta-de-corpovisionarios-sobre-percepcion-en-el-proceso-de-paz-con-las-farc/16602267>

su vez buscando empoderar y movilizar con mayores herramientas a aquellos sectores y personas que en efecto han sumado su respaldo al proceso y la firma de los acuerdos.

La Organización Internacional para las Migraciones –OIM- y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo –USAID- apoyan estos esfuerzos trabajando mancomunadamente con la Oficina del Alto Comisionado para la Paz –OACP- y el Ministerio del Posconflicto, entre otras instituciones y organizaciones, en iniciativas que permitan divulgar el contenido de lo acordado y generar apropiación de los mismos por parte de la ciudadanía que dé como resultado la movilización social en torno a la paz como horizonte común de los colombianos. En este escenario, se inscribe la estrategia de Red de Territorios por la Paz.

B- Metodología de Evaluación³

Objetivo general

Evaluar a la fecha las estrategias usadas en el marco del proyecto “Red de Territorios por la Paz – Estrategia de divulgación y apropiación de acuerdos, y movilización ciudadana para la construcción de paz”, y su pertinencia, coherencia y eficacia en la comunicación información relacionada con el proceso de paz y la construcción de paz en el marco de los Acuerdos de la Habana, generando recomendaciones que sirvan como insumo a la implementación del proyecto, y acciones a futuro.

Objetivos específicos

OE.1. Valorar los procesos y procedimientos implementados como parte de las estrategias, y la forma como estos contribuyen o no al logro de los resultados.

OE.2. Valorar en qué forma los procesos, procedimientos y metodologías implementadas contribuyen a la sostenibilidad del proyecto, y si los usuarios cuentan con capacidad instalada y transferencia de conocimiento para hacer uso de estos (en los casos en que aplique). De ser necesario, sugerir ajustes a los mismos en el marco de la evaluación intermedia.

OE.3. Analizar el alcance y pertinencia de las estrategias de comunicación en relación con las audiencias establecidas por el proyecto, y proponer ajustes de ser necesario.

Conceptos clave

Sobre la evaluación intermedia formativa: La evaluación en general se define como “el diagnóstico sistemático y objetivo de un proyecto terminado o en ejecución, su diseño, implementación y

³ El documento “Ruta Metodológica para la Evaluación del Proyecto” elaborado al inicio de la evaluación, contiene el detalle de la metodología. Para profundizar en otros aspectos de este componente, remitirse al Anexo I.

resultados. El objetivo es determinar la relevancia y cumplimiento de objetivos, y la eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad de las acciones”⁴.

La evaluación formativa varía en relación con la evaluación intermedia estándar, en que no sólo se trata de evaluar avances en relación con los indicadores de producto o de las metas del proyecto, sino que “se lleva a cabo para el beneficio de los socios del proyecto a nivel interno durante la fase de implementación. Su intención es mejorar la ejecución al proveer insumos con respecto principalmente a la efectividad y pertinencia de la estrategia, procesos, medidas y acciones”⁵.

En la evaluación intermedia, se contrasta la información teniendo como referente el sistema de monitoreo del proyecto, lo cual no resulta pertinente en este caso, pues los indicadores con que se cuenta son únicamente de producto. Estos, si bien deben ser monitoreados para conocer el estado de la ejecución y aspectos operativos (eficiencia y eficacia), no son el objeto de la evaluación formativa, por cuanto esta busca ir más allá y ahondar en aspectos que inciden en el resultado de la intervención de forma que este tenga el mayor impacto posible (efectividad).

Tratándose de una evaluación formativa externa, se busca dar la mayor objetividad y transparencia al proceso de revisión en cada uno de los criterios, la valoración que se haga de estos aspectos, y las recomendaciones que surjan como parte de la evaluación.

Estrategia: Se denomina estrategia, para efectos de la evaluación, al conjunto de acciones, métodos, enfoques, recursos y medios usados para llevar a cabo los objetivos del proyecto. De esta forma, se analizan las estrategias usadas con cada una de las audiencias focalizadas, tomando como referencia la ficha de proyecto para establecer los puntos de referencia.

Participantes: Se denominan participantes quienes son sujeto de las estrategias e intervención del proyecto en las dos audiencias, sea que asistan a las actividades o se vinculen de forma directa a través de las estrategias de difusión masiva como en el caso del curso virtual.

Socios: Son todos aquellos grupos, personas o instituciones que se identifican como aliados para el logro de los objetivos del proyecto, y que pueden ser medio para llevar a cabo las actividades o llegar a las audiencias focalizadas.

Audiencia: Se denominará así al grupo de personas a las que se las que se dirige la estrategia, caracterizados según los criterios de diferenciación y focalización demográfica establecidos por el proyecto.

Criterios y preguntas de evaluación

Para la selección de criterios y preguntas evaluación primer se precisó el alcance de esta, teniendo en cuenta la duración del proyecto (6 meses), y por tanto de la evaluación en sí (2 meses). En reunión preliminar con el equipo de OIM y OACP, se definió enfocarla a:

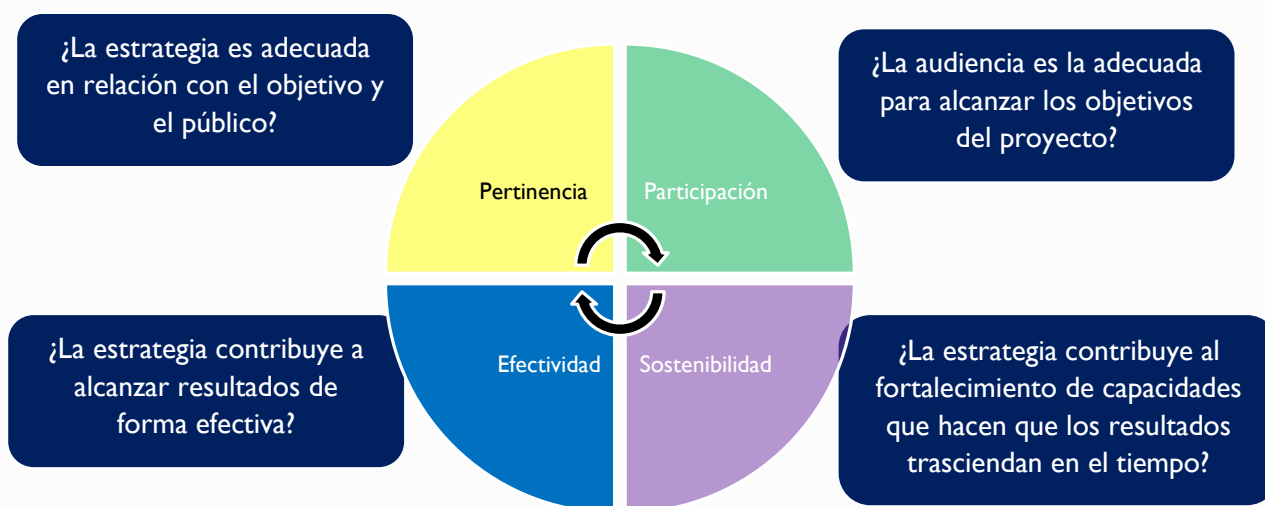
- I. **Análisis de efectividad** y aspectos que pueden contribuir a la sostenibilidad de las acciones del proyecto.

⁴ OECD (2009). Guidelines for project and program evaluations.

⁵ Michael Scriven (1991), Evaluation Thesaurus, 4th ed., SAGE, p 169.

2. **Análisis de pertinencia y relevancia de las estrategias**, sus acciones y metodología en relación con el cumplimiento del objetivo general trazado y objetivos específicos de cada una de las líneas de trabajo.
3. **Análisis de aspectos relacionados con la participación** y relación con socios y audiencias.
4. **Sostenibilidad** y proyección en el tiempo de las acciones.

Teniendo en cuenta esto, se usaron cuatro criterios interconectados para el análisis sistémico e integral de las estrategias y las acciones, métodos y medios usados para su implementación, así:



Estos criterios se establecieron teniendo en cuenta: 1) Información disponible 2) Objetivos del proyecto y marco de resultados esperados 3) Alcance de la evaluación 4) Interés de los socios ejecutores y la OIM. La tabla I describe en detalle el concepto con el que se aborda cada uno de estos criterios, las preguntas de evaluación, los aspectos que definen la pregunta y la fuente/medios de verificación.

Adicionalmente, se determinó que la evaluación no se aplicaría para las 7 líneas de trabajo del proyecto, sino que se tomarán como unidades de análisis las estrategias para el trabajo con las dos audiencias principalmente focalizadas: **empresarios y jóvenes**.

Criterios	Preguntas de Evaluación	Aspectos que definen la	Fuentes/Medios de verificación
-----------	-------------------------	-------------------------	--------------------------------

pregunta

<p>Pertinencia: La pertinencia analiza si el propósito del proyecto es coherente con las prioridades. Es decir, se trata de apreciar si la intervención analizada va suponer una aportación significativa a los procesos de desarrollo de los que son actores las personas beneficiarias tanto en el interior del propio proyecto, como en su contexto.</p>	<p>¿Los instrumentos creados y mecanismos usados para llevar a cabo la estrategia son adecuados para cumplir el objetivo de comunicación en relación con el segmento de audiencia?</p>	<p>Diagnóstico (Participatory Communication Assesment)</p> <p>Diseño estrategia comunicación</p> <p>Implementación de las actividades</p> <p>Acciones de monitoreo</p>	<p>Informes –documentos</p> <p>Entrevistas equipo técnico</p> <p>Observación participante y NP</p> <p>Encuestas</p> <p>Entrevistas semiestructuradas con participantes y socios</p> <p>Marco lógico</p>
<p>Participación: El proyecto participativo tiende a incluir en el diseño, la ejecución y elaboración final, a los diferentes “actores sociales” que afectan o han sido afectados/as por la intervención. Valora y recoge el grado de implicación de los actores directos de la acción. Es un factor clave que facilita y puede garantizar la viabilidad de una acción o proyecto, debemos tener en cuenta: • Si la participación se ha incluido en todas las fases del proyecto • Si se han dispuesto los canales de participación.</p>	<p>¿Hasta qué punto y de qué forma los participantes representan el segmento de población al que se orienta la estrategia?</p> <p>¿Qué tan participativa ha sido la construcción de las estrategias y cómo se refleja esto en la efectividad de la comunicación de ideas?</p>	<p>Conocimiento de la audiencia</p> <p>Aliados – socios estratégicos</p> <p>Medios/mecanismos de comunicación y convocatoria</p> <p>Selección de participantes</p>	<p>Marco lógico</p> <p>Registro de participantes en eventos, memorias e informes.</p> <p>Entrevistas con socios/aliados</p> <p>Entrevistas equipo</p> <p>Documentos – Informes</p>
<p>Efectividad: La evaluación de la eficacia trata de hacer visible la relación que existirá, existe o ha existido entre el proyecto planeado y el nivel de logro que se puede esperar o se ha alcanzado del objetivo específico. Es decir, trata de establecer una relación causal entre lo que se va a hacer o se ha hecho, básicamente la transformación de los insumos en actividades, y el logro del objetivo específico.</p>	<p>¿Qué tan efectivas son las estrategias de comunicación y pedagogía en el conocimiento y cambio de percepción del segmento de audiencia?</p>	<p>Monitoreo y evaluación de las acciones</p> <p>Selección y articulación con socios estratégicos</p>	<p>Informes</p> <p>Entrevistas semiestructuradas</p> <p>Marco lógico</p>
<p>Sostenibilidad/Replicabilidad: La continuación de los beneficios de una intervención después de su implementación en el corto, mediano</p>	<p>¿De qué forma las estrategias soportan la posibilidad de réplica de las acciones en el tiempo?</p>	<p>Monitoreo y evaluación de las acciones</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Revisión de estrategias</p>

y largo plazo. Resiliencia de los actores y capacidad para sostener las acciones y multiplicar su efecto o beneficios.	¿Cuál es la capacidad-intención de los participantes para replicar en su ámbito (movilidad social)?	Características de los participantes Relación con socios y participantes Diseño de estrategias Construcción de capacidad y transferencia de conocimiento	Encuestas Análisis de actores
--	---	---	----------------------------------

TABLA I. CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

Unidades de análisis y fuentes de verificación

La evaluación tomó como unidades de análisis macro lo que en el proyecto se denominan “[estrategias](#)”. Estas estrategias, orientadas a dos grupos de personas: jóvenes y empresarios. Sin embargo, cada una se abordó de forma independiente, por lo cual la metodología es la de una evaluación en clúster, donde cada componente será tratado como una sub-evaluación, aplicando los criterios de evaluación determinados, y teniendo en cuenta las particularidades de cada grupo.

Sin embargo, se identificaron elementos comunes a las estrategias, que son recurrentes en los documentos descriptivos y hacen parte de la descripción del objetivo del proyecto en sí:

“Lograr que la población colombiana [conozca](#), [comprenda](#), [dialogue](#), [se apropie](#), [se identifique](#) y [movilice](#) para la finalización del conflicto y la implementación de los acuerdos de la Habana y la construcción de paz en el espíritu de la visión de paz territorial ”

En este sentido, el común denominador en la intención del proyecto es el de [comunicar y difundir](#) información relacionada con los acuerdos, para que exista entre la población o grupos objeto de la intervención un nivel de apropiación de esta información que propicie la movilización social en torno a la construcción de paz. Teniendo en cuenta esto, los criterios y preguntas de evaluación se orientaron a ver en qué forma y en qué medida las estrategias son o no pertinentes, participativas, efectivas y sostenibles.

Aunque se trató cada estrategia como unidad de análisis, al final convergen en una mirada al objetivo general del proyecto y cómo estas contribuyen a que este se alcance.

Información de fuentes documentales primarias y secundarias

Las fuentes documentales primarias son todos aquellos archivos que se obtuvieron de la OIM y la OACP, como implementador y socio estratégico del proyecto, respectivamente, y que contenían información relevante para ganar comprensión y conocer en profundidad las estrategias y acciones

contempladas como parte de éstas. Adicionalmente, las fuentes documentales secundarias fueron aquellas consultadas para complementar información especializada sobre las estrategias, audiencias, o experiencias similares que sirvan como punto de referencia para el análisis de las estrategias y/o las recomendaciones. Lo anterior incluye, entre otros:

- Ficha de proyecto.
- Informes parciales.
- Informes e información de la fase anterior del proyecto.
- Documentos descriptivos de las estrategias.
- Otros documentos, videos, imágenes, que conformen las piezas de comunicación del proyecto.
- Formatos usados para evaluar actividades u otros usados en las distintas etapas.
- Bibliografía especializada sobre las temáticas a evaluar.

Información de otras fuentes primarias

Fuentes: La información primaria se obtuvo de tres grupos de fuentes: a) Participantes en las actividades b) Socios del proyecto c) Equipo del proyecto. En el caso particular de Empresarios, las entrevistas se limitaron a los asistentes a tres de los encuentros, por preferencia del equipo a cargo de esta estrategia⁶.

Selección: Esta se llevó a cabo asegurando que se cumpliera el criterio de **representatividad** en cuanto al número total de participantes real o esperado en una actividad (muestra mínima del 30%) o en la estrategia en general, y a las características de la población objetivo (jóvenes y empresarios); y el de **relevancia**, en cuanto a su rol e incidencia real en la estrategia.

Adicionalmente, se pidió a expertos en comunicación para el desarrollo (C4D) y Comunicación para el Cambios Social (CCS) que revisaran los documentos que describen las estrategias, y las piezas de comunicación desarrolladas tanto en el componente de jóvenes como en el de empresarios y emitieran sus conceptos para la evaluación de pertinencia.

Métodos para la obtención y análisis de información

Entrevistas individuales: Se diseñaron formatos de entrevista individual semi-estructurada (preguntas abiertas y cerradas), orientados a profundizar en la información a través del diálogo con personas clave del proyecto en los tres grupos identificados (participantes, socios y equipo del

⁶ Una condición para la evaluación indicada en la ruta metodológica, era contar con acceso a espacios de trabajo que se den durante la implementación del proyecto, de lo contrario sería únicamente documental o de fuentes primarias asociadas, o en su defecto será una meta-evaluación sumaria de los reportes existentes.

proyecto). Las entrevistas tuvieron preguntas de escala numérica para medir la percepción de forma cuantitativa en algunos aspectos.

Encuesta: Teniendo en cuenta que las acciones de pedagogía y comunicación definidas en el proyecto se llevan a cabo en gran parte en eventos o encuentros programados para llevar a cabo la difusión de información, se propuso la aplicación de una encuesta al final de estos que permitiera obtener información sobre aspectos de tipo metodológico, pedagógico, y de la percepción o cambios en la percepción de los participantes con respecto a los temas relacionados con la construcción de paz y los Acuerdos de la Habana.

Observación etnográfica: La participación en los eventos tuvo como objetivo, además de llevar a cabo las encuestas, el de hacer observación no participante de los distintos aspectos que se desarrollaban durante las actividades. La observación estuvo orientada por las preguntas de evaluación y los cuatro criterios establecidos para esta, adicional a los transversales.

La información obtenida mediante estos métodos, es preeminentemente cualitativa, sin embargo, las escalas numéricas de percepción permitieron obtener datos en un rango cuantitativo que son parte del análisis de la tendencia entre los participantes con respecto a las preguntas de la evaluación.

Análisis de información

Una vez revisada toda la información, se establecieron subcategorías de medio y forma para clasificar los hallazgos y contrastarlos con la información de fuentes primarias obtenida a través de la aplicación de los distintos instrumentos. De esta forma, se aseguró la consistencia y confiabilidad de la información documental secundaria versus la primaria.

La información se registró usando el software de análisis cualitativo [Nvivo](#), y procesador de texto en Word. La información cuantitativa, por tratarse un porcentaje menor del total de la información, se registró y procesó en tablas dinámicas y de gráficos de Excel (Ver Anexo Graficos).

Focalización Geográfica

En la ficha del proyecto y otros documentos se hace referencia a “territorios clave” para referir los lugares donde se llevarán a cabo las acciones, sin embargo, no se especifican las ciudades o sub-regiones priorizadas en esta etapa. Durante la evaluación se identificó que muchas de las actividades debido al carácter del proyecto, se llevaban a cabo “por demanda”, excepto aquellas previamente concertadas en la agenda con la Conversación Más Grande del Mundo (Jóvenes) y la Fundación Chasquis (Diálogos empresariales). Teniendo en cuenta esto, se focalizaron las actividades que en estos dos escenarios se ajustaban al cronograma de evaluación, y en las cuales era posible hacer una observación de aspectos similares en forma y contenido a nivel metodológico.

Enfoques de Referencia en las Estrategias de Comunicación

Los criterios, al igual que las preguntas de evaluación se han definido teniendo en cuenta los objetivos del proyecto y la intencionalidad de la evaluación (siendo formativa). Sin embargo, teniendo en cuenta que las acciones derivan en la intención comunicativa, pedagógica y de promover lo que se denomina como “movilización social” en el proyecto en torno a la paz y los post-acuerdos; se usan como parámetros de referencia enfoques existentes en la aplicación de estrategias de comunicación que buscan generar cambios de percepción y actitudes en grupos e individuos frente a un determinado asunto, más allá de transmitir la información. Algunos de los más usados y validados son:

- **Comunicación para el Cambio Social (CCS):** Acciones de comunicación que buscan influenciar aspectos relacionados con la forma como un grupo social o sociedad actúa en relación a temas de interés colectivo y en beneficio común, enfocándose en la comunidad como unidad de cambio.
- **Comunicación para el desarrollo (C4D):** Acciones y estrategias de comunicación que se dan en el marco de los procesos de desarrollo de una nación, territorio o grupo poblacional en particular.
- **Behaviour Change Communication (BCC):** Estrategia de comunicación orientada a propiciar cambios de comportamiento y actitudinales de individuos, y que pueden tener arraigo socio-cultural, político, ideológico, entre otros. Esta provee información relevante y motivación a través de estrategias bien definidas, usando una mezcla de canales de comunicación y métodos participativos orientadas al individuo como agente conductor de cambio en su entorno.
- **Comunicación Participativa:** Tipo de comunicación que no sólo se construye para un grupo, sino que se crea a partir de las perspectivas y necesidades de información de dicho grupo, partiendo del conocimiento de la audiencia en un diálogo horizontal.

Aunque los cuatro se asemejan en cuanto hacen de la comunicación un vehículo para promover cambios sociales, aportaron elementos diferenciados que ayudaron a valorar cada uno de los criterios. Esto teniendo en cuenta que el proyecto no cuenta con indicadores de resultado, ayudó y se hace referencia constante a aspectos que cuya medición objetiva se dificulta en ausencia de estos, como por ejemplo:

- Generación de narrativas
- Movilización social
- Transformación en las narrativas
- Enfoque territorial.

La evaluación por ser intermedia, únicamente toma estos elementos como punto de referencia para orientar las estrategias a partir de lo que existe en materia de comunicación orientada a los puntos anteriormente mencionados (transformación de narrativas, movilización social).

C- Principales Hallazgos y Recomendaciones

C1. Estrategia de Pedagogía para la Paz dirigida a Jóvenes

Descripción de la estrategia

El documento descriptivo de la estrategia de jóvenes “este es tu reto”, traza como objetivo general el de “**Generar una gran movilización de jóvenes con entusiasmo y compromiso alrededor de la construcción y la visión de la Paz Territorial en Colombia**”. Posteriormente, menciona como objetivos específicos:

- a. “Apoyar y acompañar iniciativas juveniles que busquen difundir los acuerdos de paz de una manera creativa e innovadora.
- b. Generar las herramientas necesarias para que los jóvenes puedan difundir los acuerdos e incentivar la cultura de la reconciliación y convivencia.
- c. Visibilizar iniciativas y proyectos que busquen difundir los acuerdos de paz y la cultura de la reconciliación y la convivencia”.

Hallazgos y recomendaciones

Sobre el diseño del proyecto

El proyecto tiene como marco la ficha del proyecto (en adelante la Ficha). Este es el documento guía para la OIM y la OACP en relación con los objetivos y alcance de las acciones en el proyecto en un sentido amplio (que incluye todas las líneas de trabajo). Sin embargo, cada una de las estrategias evaluadas cuenta con documentos que de forma independiente desarrollan su contenido y hoja de ruta. En el caso de Jóvenes, luego de revisar los documentos de base de la estrategia, se identifica que:

Documento Estrategia: El documento de la estrategia no está diseñado de forma que se dividan a manera de componentes de trabajo las acciones que se llevan a cabo, objetivos, acciones, líneas de tiempo, indicadores de resultado y otros aspectos descriptivos para cada uno. Esto incide en que no se trace de forma comprensiva la ruta de implementación, cronogramas, y protocolos de implementación en cada uno de los componentes de la estrategia. En una lectura del conjunto de acciones, estas podrían clasificarse en:

- Comunicaciones, social media y difusión
 - Redes sociales, videos, campañas, difusión de actividades, y demás orientadas a la difusión de contenidos, posicionamiento e interacción con audiencia.
- Pedagogía para la Paz: generación de contenidos y actividades para comunicar el contenido de acuerdos
 - Eventos propios y con aliados para la difusión de acuerdos.
 - Diseño herramientas pedagógicas (Kit y otros)

- Curso virtual “entérese del proceso de paz”
- Movilización social en torno a la construcción de paz
 - Este es tu reto



1. **Recomendación:** Ajustar en lo posible el documento de la estrategia, para esta y futuras etapas del proyecto, de forma que su organización se haga por componentes (no actividades) y se definan para cada componente los objetivos, cronogramas, aliados, estrategias, actividades y responsabilidades en un plan de trabajo. Si bien esta es una tarea que puede llevar la primera y segunda semana al inicio de un proyecto, posteriormente tiene gran impacto en la eficacia y eficiencia de la implementación.

Indicadores: En línea con lo anterior, la estrategia no cuenta con indicadores de resultado (outcome) que faciliten la medición objetiva de resultados en las acciones y vayan más allá de los productos estipulados en la ficha (output). En cualquiera de los [enfoques de comunicación](#) usados como referencia para evaluar la pertinencia de lo que denominamos “pedagogía para la paz”, es necesario establecer unas pautas claras que orienten la medición en respuesta a la pregunta sobre si lo que hacemos tiene o no el resultado que buscamos, y si el medio establecido (estrategia) es en realidad la forma de obtenerlo.



2. **Recomendaciones:** 2a) En la etapa actual de implementación del proyecto, el diseño de indicadores no contribuiría a la eficiencia y eficacia del proyecto. Sin embargo, se recomienda evaluar conjuntamente con el equipo una sesión de trabajo de auto-evaluación interna al finalizar el proyecto, orientada por la OIM y preferiblemente acompañada por un experto que ayude a orientar los aspectos a evaluar teniendo en cuenta los objetivos iniciales, los resultados, pero también los elementos que permitan elaborar reflexiones en torno al diseño de las estrategias, las metodologías, y los cambios percibidos en los participantes en cada una de las intervenciones, los obstáculos identificados, los aspectos internos susceptibles de mejora, y la forma de llevar a estos aprendizajes al plano aplicativo en etapas posteriores.

2b) Se sugiere que la OIM acompañe el fortalecimiento de capacidades del equipo técnico para la construcción, seguimiento y evaluación de indicadores de gestión y resultado, no sólo desde una perspectiva cualitativa, sino con énfasis en el seguimiento a las acciones de pedagogía y las medición de transformaciones (cualitativo) en las narrativas y la movilización social de las audiencias en torno a la construcción de paz y el apoyo al proceso.

Equipo técnico: La Ficha aborda brevemente las características del recurso humano (equipo técnico) del proyecto, con un profesional dedicado (profesional de jóvenes y comunicaciones) y otro con un espectro más amplio como “coordinador general de la estrategia”. Entendiendo que proyectos como este son dinámicos y sufren ajustes a lo largo de la implementación, es preciso que la estrategia incluya el detalle del organigrama del proyecto y las funciones reales asignadas a cada miembro o contratista del equipo. La claridad en cuanto qué se hace y quién lo hace, en relación con los productos y resultados esperados, es de vital importancia para la efectividad de las acciones del proyecto, aún más si se tiene en cuenta la cantidad de actividades programadas y el tiempo relativamente corto para la implementación. Anticipar estos escenarios desde el diseño mismo del proyecto, o al inicio de su implementación como parte del trabajo de planeación del equipo, tiene un alto impacto operativo.



3. **Recomendación:** Como parte de la planeación estratégica del proyecto, es preciso definir las funciones y requerimientos de los equipos de trabajo en relación con las áreas de trabajo o componentes definidos dentro de las estrategias. Este contribuye a una dinámica de trabajo más colaborativa, organizada, y con responsabilidades claras de cada miembro en el cumplimiento de objetivos, entregables y resultados.

Planeación y monitoreo: La planeación, monitoreo y organización participativa de actividades no es un ejercicio sistemático dentro del proyecto. Por sistemático se entiende que se estipulan espacios periódicos para el monitoreo conjunto a los avances y la toma de decisiones en equipo, en base a un cronograma y plan de trabajo.



4. **Recomendación:** Se recomienda encontrar mecanismos para la planificación, monitoreo y evaluación conjunta y periódica de actividades. Es comprensible que la dinámica de trabajo del equipo obliga a constantes desplazamientos, sin embargo existen diversas herramientas que facilitan este tipo de organización (tableros de seguimiento) y trabajo colaborativo, entre las que se encuentran las más comunes como Trello, o extensiones gratuitas disponibles en la tienda de aplicaciones de Google Chrome.

Comunicación del contenido de los Acuerdos

El eje central en el proyecto Red de Territorios por la Paz es el de comunicar el contenido de los acuerdos. De allí parten las distintas líneas de trabajo y estrategias diseñadas para llegar a las distintas audiencias. Teniendo en cuenta esto, la evaluación formativa tuvo especial énfasis en la valoración de los aspectos de medio y método usados en lo que se denomina “pedagogía para la paz” como un todo orientado a que las audiencias se apropien del fin del conflicto y la construcción de la paz como algo que atañe al conjunto de la sociedad y en consecuencia se movilicen en torno a estos objetivos.

No obstante, se identifica que el proyecto en general (Red de Territorios por la Paz) tiene como reto la medición objetiva y verificable de cambios a partir de la información transmitida y la difusión. Esta medición, requiere de instrumentos cualitativos y cuantitativos para medir la percepción de las audiencias, pero también de métodos que desde su diseño se orienten de forma intencional a facilitar el trabajo de informar con elementos que tengan en cuenta las características de cada grupo.

Teniendo en cuenta esto, las preguntas de evaluación en este aspecto se orientaron entonces a la [efectividad y pertinencia](#) de la estrategia:

Efectividad: ¿Qué tan efectivas son las estrategias de comunicación y pedagogía en el conocimiento y cambio de percepción del segmento de audiencia?

Pertinencia: ¿Los instrumentos creados y mecanismos usados para llevar a cabo la estrategia son adecuados para cumplir el objetivo de comunicación en relación con el segmento de audiencia?

Cabe aclarar que el alcance de la evaluación, establecidos en el documento “ruta metodológica”, delimitan la profundidad con la que se tratan los aspectos metodológicos y el espectro de la

muestra en número de personas, pero propone a partir de los hallazgos ajustes que pueden llevarse a cabo en esta y futuras etapas del proyecto.

Descripción de la Metodología e Instrumentos

Para la evaluación de este componente se estableció la participación en algunas de las actividades en las que el equipo del proyecto presentaría la información de los acuerdos, teniendo en cuenta que estas se ajustaran al cronograma de la evaluación, y que tuvieran elementos coincidentes en cuanto a la metodología y contenidos, de forma que se pudiesen tomar como puntos de referencia sin mayores variaciones. De esta forma, se identificaron como propicios los espacios organizados en asocio con La Conversación Más Grande del Mundo en las ciudades de Cali y Barranquilla.

La evaluación incorporó la aplicación de un instrumento para medir la percepción de los participantes, pero a su vez la efectividad y pertinencia de los aspectos metodológicos y pedagógicos. Esta encuesta se dividió en cinco componentes:

- I. Información entregada (contenidos)
- II. Metodología empleada
- III. Convocatoria (Outreach)
- IV. Facilitador

Estos cuatro elementos comprenden el todo de la valoración metodológica. El punto tres, convocatoria, está orientado al criterio “[participación](#)” en la evaluación, propiciando un mayor conocimiento de la forma como se seleccionan los participantes, cómo se lleva a cabo la convocatoria a estos espacios, y el potencial real de réplica de la información desde la perspectiva de la representatividad que tienen quienes participan (colectivos/organizaciones de jóvenes y su incidencia). Pero la participación también se aborda desde la construcción de la estrategia, y la forma como esta ha tenido o no en cuenta la caracterización, narrativas, e intereses de la audiencia, en este caso los jóvenes.

¿Qué tan participativa ha sido la construcción de las estrategias y cómo se refleja esto en la efectividad de la comunicación de ideas?

¿Hasta qué punto y de qué forma los participantes representan el segmento de población al que se orienta la estrategia?

También se incorporó a la encuesta un módulo sobre percepción y cambios en la percepción en torno a la construcción de paz y el papel que tienen los jóvenes en esta, haciendo una primera aproximación a variables en torno a la movilización social. Finalmente, la evaluación de este componente se complementa con la observación llevada a cabo durante los eventos en estas y otras categorías, añadiendo otros elementos al análisis y la evaluación de pertinencia, efectividad y participación en la estrategia.

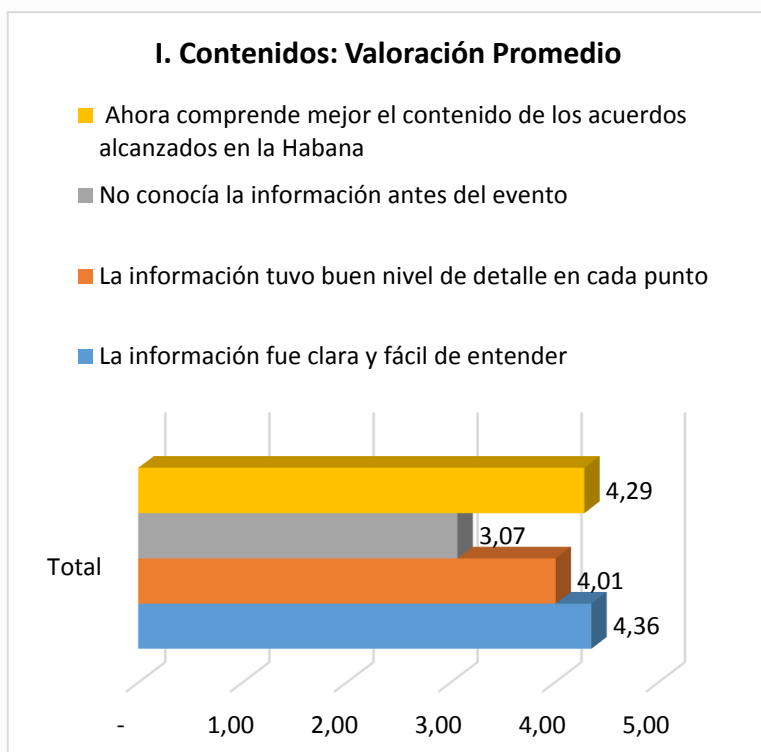
La métrica de la encuesta se estableció en una escala de 1 a 5, con frases en sentido afirmativo en el mejor escenario (5) de cada variable. Adicionalmente, se dejó un espacio para los comentarios de los participantes en cada módulo. Un total de 109 participantes fueron encuestados. Para facilitar la síntesis en la presentación del análisis de los datos, se presentan los promedios de

calificación otorgada por los participantes a cada componente. En el anexo a este informe se puede observar la totalidad de datos y resultados en mayor detalle.

Hallazgos y recomendaciones

a. Módulo contenidos (Información entregada)

Como se menciona anteriormente, el eje transversal de las acciones en la estrategia, es comunicar el contenido de los acuerdos. En este aspecto módulo a los participantes por cinco variables para valorar la pertinencia de los contenidos, y su efectividad en el objetivo de informar de forma clara y en detalle el en qué consisten los Acuerdos.



GRÁFICA I. CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL MÓDULO CONTENIDOS

no respondieron a algunas variables del este módulo (Ver anexo: Gráficos).

En general, se observó cómo los participantes en ambos talleres tenían una percepción favorable de los contenidos, y de la claridad con que fueron presentados en ambos talleres, aunque no se trató del mismo facilitador.

COMENTARIOS DE LOS PARTICIPANTES

“La presentación fue de manera clara y amena. Me gustó que tuvieran en cuenta los diferentes puntos de vista”.

“Comprender significa que conocemos totalmente los puntos acordados, lo que hicimos en este espacio es conocer los puntos de una manera no tan detallada”

En la primera variable, se indagó sobre mejoras en los niveles de comprensión del contenido de los acuerdos, con un promedio de **4,29** de calificación de los participantes. Esto indica que la mayoría estuvieron de acuerdo con esta afirmación y percibieron que la información presentada, en efecto contribuyó a dar mayor claridad.

Las variables sobre claridad y nivel de detalle en las presentaciones, obtuvieron de igual forma una calificación de **4,0** en promedio.

El promedio del módulo fue de **3,93**. Un total de 6 participantes

“Es un camino por recorrer y me encanta que se tomen el trabajo para estas actividades”

“Debería haber más tiempo para la sensibilización”

“Es una conversación muy interesante que debería hacerse más continuo porque ayuda a despejar dudas”

“Me parece que el tiempo no fue suficiente para toda la información realmente necesaria”

“La información aunque fue fácil de entender, considero que falta mucha más profundidad, pues me hizo falta conocer todas las salvedades de cada punto que se discutía en la Habana”

“Elementos informativos desconocidos hasta ahora, sin embargo, aún hay incertidumbre con temas que aún no se han conectado”

“Fue bueno conocer en realidad el proceso de paz en la Habana”

Se identifican aspectos de mejora tomando como punto de referencia los resultados de la evaluación, la observación no participante en los encuentros, y la revisión de las fuentes secundarias y primarias, que se detallan a continuación:

Estandarización

Todos los integrantes del equipo de trabajo de la estrategia llevan a cabo la difusión de los acuerdos, distribuyendo la participación en los distintos escenarios por el gran número de actividades que surgen. En ocasiones se apoyan también en otras dependencias de la OACP para esta tarea, por ser un objetivo común. No obstante, se observa que no se mantiene un estándar en la información entregada, y los métodos utilizados durante las actividades. En los encuentros con el equipo de trabajo, se mencionó esta observación.

Es comprensible que cada facilitador tiene un estilo propio, y que en ocasiones se dan variaciones en las actividades por diversas razones (tiempo, espacio, recurso humano, trabajo con aliados), aun así en aras de maximizar el resultado que se puede obtener en cada encuentro con los jóvenes, es preciso crear un estándar de tiempo, contenidos y metodología.



I. **Recomendación:** Teniendo en cuenta que la información en relación con los Acuerdos de la Habana ya se encuentra creada, es preciso que el equipo acuerde una única presentación, tiempo para llevarla a cabo, y metodología para reforzar la comprensión, sensibilización y apropiación del contenido de los Acuerdos. Este por supuesto, debe ser un estándar adaptable, pero con continuidad en el mensaje que se quiere transmitir.

Ajuste y diseño de contenidos

Se observa un buen trabajo en la incorporación de nuevos contenidos a las presentaciones en la medida en que los Acuerdos (a hoy) aún se encuentran en la etapa de negociación, pero se requiere, en línea con la recomendación anterior, que se acuerden los ajustes a la información que se presenta en la medida en que hay avances en los puntos negociados o incluso, en la medida en que hay eventos coyunturales de tipo político o mediático que afectan la percepción del proceso de Paz y los Acuerdos (Mitos o imprecisiones). Es preciso que más allá de contar en sentido estricto el contenido de los Acuerdos, se aprovechen al máximo estos espacios para llevar a cabo un trabajo pedagógico de deconstrucción de imaginarios en torno al proceso, a los actores en el

proceso, y al ideal de paz de la sociedad y para esto se debe ir más allá de un proceso vertical de información. Algunos aspectos que podrían mejorar el mensaje y su impacto son:



2. Recomendaciones:



Adaptación pedagógica: El contenido de los Acuerdos puede llegar a ser demasiado especializado para el común de las personas. Algunos aspectos requieren de ajustes en el lenguaje y en la forma pedagógica como son presentados, para facilitar su comprensión tanto en audiencias de jóvenes a nivel urbano como en contextos rurales. Esto podría requerir de la ayuda de un experto para este fin.



Construcción de Identidad: En la lógica de la comunicación para el cambio social y la C4D, es importante introducir elementos diferenciados que creen identidad de cada una de las audiencias con la importancia del mensaje, y la razón por la que este le concierne y debería importarle. A partir de esta identidad o apropiación surge la movilización como un resultado del cambio en la percepción, que hace que las personas trasciendan emociones negativas y privilegien su bienestar y el interés común.

Por lo tanto, en las actividades con los contenidos del Acuerdo y la importancia de la Paz se recomienda identificar cuáles serían los ejemplos puntuales o elementos que en cada lugar o región podrían “conectar” con mayor impacto a los jóvenes con el mensaje. Por ejemplo, ¿qué de lo que se ha acordado puntualmente en la Habana contribuiría a resolver un problema en particular de su ciudad, departamento o región? Esto podríamos equipararlo, aunque en menor escala, a un enfoque diferenciado territorial que se suma al enfoque diferenciado por audiencias.



Ideas fuerza: en línea con el objetivo de propiciar una transformación en la forma como se tramitan los conflictos (incentivar la cultura de la reconciliación y convivencia), se recomienda también que las presentaciones incluyan de forma estratégica algunas “ideas fuerza”, que propicien a lo largo de la presentación reflexiones en torno a la percepción y actitudes de los jóvenes en la interacción con los demás, en el trámite de los conflictos, en el ideal de justicia (restaurativa donde todos contribuimos a la solución, versus retributiva que se orienta al “castigo” del culpable por un delito).



Preguntas preámbulo: Para facilitar pausas que incentiven la reflexión y la participación de la audiencia se recomienda incorporar antes y durante la presentación preguntas preámbulo a los temas. Estas orientan el diálogo entre participantes, hacen más fluido el diálogo durante la presentación, y cumplen a la vez con el propósito de ambientar reflexiones de los participantes que desafíen sus imaginarios en torno a los temas que se abordan en los Acuerdos.

De igual forma, las preguntas preámbulo le ayudan al facilitador a tener una idea de las posiciones de la audiencia en torno a estos temas, y sus niveles de comprensión y conocimiento previos, ayudándole a enfocar y hacer énfasis en los puntos que requieren mayor acompañamiento e información a lo largo de la presentación. Por ejemplo ¿Para ustedes qué significa la palabra “justicia”? Esta pregunta puede abrir el punto sobre los acuerdos que trata este tema, siempre orientado a la transformación de percepciones y comportamientos, no sólo a la intención vertical de contar o informar.



Uso de contenidos multimedia e imágenes: Los jóvenes son una audiencia caracterizada por la importancia que da a la información visual y contenidos interactivos. Por lo tanto, se

recomienda que la presentación de los Acuerdos cuente con más imágenes, videos u otros elementos multimedia que complementen la información al inicio, durante y/o al finalizar la presentación. Usar la menor cantidad de texto posible es siempre lo ideal.

Articulación con elementos de la estrategia: Teniendo en cuenta que el proyecto cuenta con distintos componentes como parte de la estrategia, y múltiples actividades asociadas a su implementación, es importante que se saque el máximo provecho de los espacios de interacción con los jóvenes para difundir las demás acciones que se llevan a cabo. Si se trata de generar movilización social, es preciso que se den tantas herramientas como sea posible y se incentive el “voz a voz” entre la audiencia para promover el acceso a los contenidos y herramientas desarrolladas, la participación como agentes de cambio social, y el uso de los medios disponibles. Ejemplos de esto son convocatorias como “este es tu reto”, el curso virtual Entérese del Proceso de Paz, las plataformas en redes sociales (Twitter, Facebook, Youtube). Esto se puede hacer al final de la presentación.

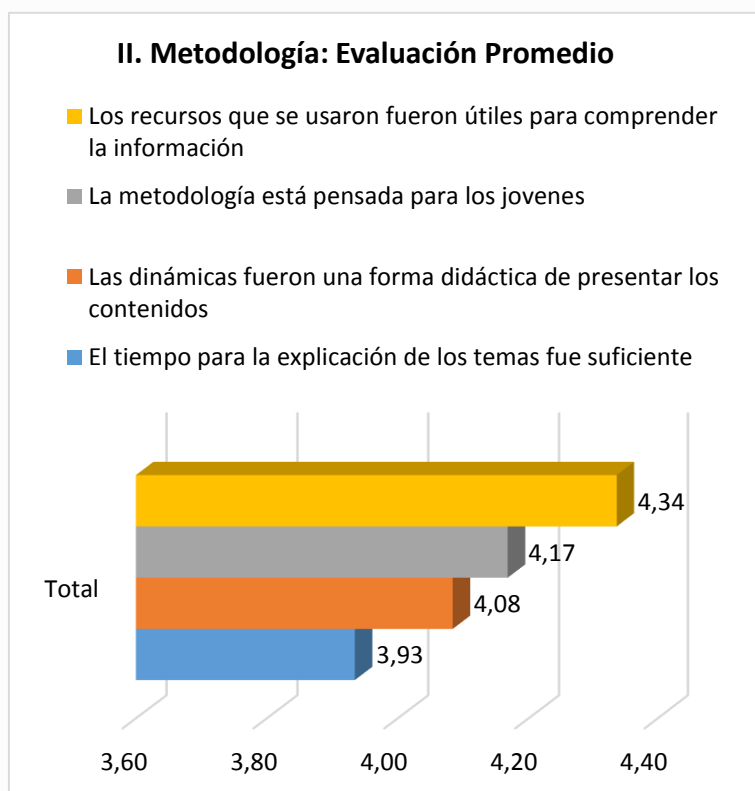
Esta articulación tiende además un puente de interacción con los jóvenes pasados los encuentros, y los convoca a hacer parte de un proyecto colectivo de mayor dimensión (apropiación).

b. Módulo Metodología de los encuentros

En este módulo se evaluaron cuatro variables relacionadas con la forma como los métodos empleados en los talleres para presentar la información, inciden o no en la efectividad del mensaje, y contribuyen a que la audiencia comprenda y apropie el contenido de los Acuerdos.

La primera afirmación se orientaba a conocer si los recursos metodológicos empleados eran adecuados para la facilitar el aprendizaje y reforzar los conocimientos. Los participantes dieron a esta afirmación una calificación promedio de 4,34.

El segundo elemento se orienta al enfoque diferenciado en la metodología, y si esta se ajusta o no a las expectativas de una audiencia joven. En efecto, los encuestados se identificaron con la metodología usada y la calificaron en promedio con 4,17. La tercera variable, en conexión



GRÁFICA 2. CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL MÓDULO METODOLOGÍA

con la segunda, obtuvo una calificación similar con 4,17.

Sin embargo, la variable tiempo obtuvo un promedio menor a cuatro (3,93). Aunque este sigue siendo un acuerdo parcial con la afirmación en relación a que el tiempo fue suficiente para la explicación de los temas, los comentarios durante la sesión y en las encuestas fueron reiterativos en referencia a que les pareció que el tiempo no era suficiente para profundizar y ampliar el diálogo. La valoración promedio de este módulo es de 3,93.

COMENTARIOS

“La primera parte (Acuerdos) requiere de más tiempo, a la segunda (La Conversación Más Grande del Mundo) le pueden quitar parte tiempo”.

“Me gustaría que fuera un poco más dinámica para evitar la dispersión”.

“La metodología fue muy dinámica”.

“Creo que se debe tener en cuenta que existió mucha diversidad de los participantes, lo cual hace difícil la profundización de los contenidos. Debe encontrarse un equilibrio entre la simplificación y la amplificación”.

“Faltan metodologías didácticas que permitan integrar a los participantes con los relatores”.

“Demasiada teoría”.

“La información puede ampliarse en públicos universitarios”.

“La metodología fue buena, pero creo que deberían haberse conseguido material de apoyo para desde el principio se hubiera llevado un hilo conductor”

“La metodología fue un proceso práctico muy retroalimentador que fortaleció de cierta manera el conocimiento individual”.

“Una excelente forma de trabajo que tiene en cuenta la juventud”.

“Muy bien las diapositivas y videos (Barranquilla)”.

Es preciso tener en cuenta que estos eventos se llevaron a cabo en alianza con La Conversación Más Grande del Mundo, por lo cual la metodología se combinó con la usada por el equipo de esta estrategia. Esto impone algunas limitaciones metodológicas al margen de manejo de los tiempos y actividades. Sin embargo, a manera general y con base en la observación en sitio y el análisis de hallazgos posteriores en relación con la metodología, se recomienda:

1. **Información preliminar y delimitación de Alcance:** Cada momento en el encuentro con la audiencia debe tener relevancia metodológica, pero cobra particular importancia cuando se trata de comunicar para el cambio social y comportamental de un grupo de personas. El no cumplir las expectativas de los participantes en relación con el alcance del taller tiene un impacto negativo en su percepción de la información en sí, y por lo tanto se crea un efecto contrario al esperado. Por esto se debe informar a los participantes sobre los contenidos a tratar, el paso a paso del taller, los tiempos, y lo que pueden esperar como resultado al final de la jornada.

Adicionalmente, se observó como muchas veces surgieron inquietudes de los participantes que por ser demasiado especializadas, estaban fuera del conocimiento de los facilitadores. En este aspecto, es muy importante delimitar desde el inicio el alcance de la información

que se entregará, aclarando que los facilitadores no son expertos en cada uno de los puntos del Acuerdo, orientando a los participantes a dirigirse a fuentes de información complementaria, y evitando así que al final quede la percepción entre los participantes de que en realidad no se llegó a un nivel óptimo de detalle, o que no fueron resueltas sus dudas.



Recomendaciones: a) Entregar una agenda del evento que explique cada momento en el encuentro b) Explicar a los participantes cuál será el nivel de profundidad de los contenidos (en relación con los acuerdos) y la intencionalidad y objetivos de este encuentro, c) Aclarar que existe información fuera del conocimiento del facilitador y direccionar a los recursos donde se pueda encontrar información adicional.

2. **Reglas del juego:** Se observó durante el taller que en ocasiones surgían intervenciones de participantes en forma esporádica durante los distintos momentos de las actividades. De igual forma, estas a veces se enfocaban a la crítica de otras intervenciones o participantes, lo cual va en contravía del objetivo de propiciar un diálogo transformador de comportamientos en torno a la cultura de paz y no violencia.



Recomendación: Establecer las reglas del encuentro previo al inicio. La idea es que de establezcan mínimos que regulen hasta cierto punto la interacción orientada a la escucha y el debate constructivo de ideas contrarias, especialmente teniendo en cuenta que estos espacios pueden ser particularmente sensibles y se pueden dar controversias. Esto también se puede usar en favor del objetivo de sensibilizar en torno a la cultura de paz y a nuestra forma de interactuar con el otro, aunque piense de forma distinta. Adicionalmente, las reglas del juego deben delimitar el tiempo en las intervenciones y la participación, para que esta sea ordenada y no altere la dinámica del encuentro,

3. **Estandarización:** Las dos actividades en las que se llevó a cabo la observación se desarrollaron de forma distinta metodológicamente, en relación a la parte en la que se presentaron los Acuerdos. En línea con la recomendación sobre estandarización de los contenidos, es preciso que la metodología usada para la difusión de los Acuerdos siga un continuum en las diversas actividades, reiterando que la creación de un estándar no excluye la posibilidad de adaptación según se requiera, pero manteniendo un enfoque metodológico que sirva como parámetro guía. Esto también debe partir de los acuerdos del equipo.




Recomendación: Diseño de una guía con parámetros para el desarrollo de las actividades de difusión, que describa el qué y el cómo en los encuentros. Este protocolo puede ser adaptado por cada facilitador, pero ayudará a estandarizar la metodología en la estrategia de comunicación y difusión. Es posible que el diseño de la metodología para las actividades de difusión de los Acuerdos, requiera de acompañamiento de un experto, aunque existen [múltiples recursos y guías disponibles para el desarrollo](#) de talleres participativos, transferencia de conocimiento y construcción de capacidades. Se recomienda a la OIM evaluar esta posibilidad con el equipo.

4. **Gestión de información y conocimiento:** Una adecuada metodología de comunicación para el cambio social, C4D, o BCC, requiere de una construcción dinámica y adaptativa de las audiencias. Por esta razón, gestionar la información que se produce en los encuentros es fundamental. Contar con fichas de registro de participantes que incorporen campos de


información sobre la forma como se enteraron del evento, la actividad que realizan, el lugar de procedencia (si provienen de zonas rurales o el centro urbano) y la edad, entre otros, y la posterior sistematización de esta información, es un referente de valor para estructurar la estrategia y adaptarla. Los talleres contaron con una lista de asistencia que preguntaba datos de contacto, pero que además no era gestionada directamente por el equipo de la RTPP.

En este mismo sentido está la importancia de contar con una relatoría de estos espacios, no como un recuento sistemático del paso a paso, sino como una forma de recuperar aspectos cualitativos del diálogo y las intervenciones, de las reacciones a las actividades, de los aprendizajes, y a partir de todo esto poder elaborar lo que en la estrategia se denominan “narrativas” de los jóvenes desde una perspectiva vivencial como resultados de los encuentros. La gestión de información también ayuda a que la metodología se ponga a prueba y se recoja el conocimiento que surge de la praxis sobre lo que funciona y no funciona, pues todo lo que se ha propuesto como parte de la estrategia requiere de ajuste a partir de la aplicación.

Finalmente, en este mismo punto, es altamente recomendable que se evalúen los encuentros por parte de los participantes. La evaluación de estos espacios es un insumo primario para que el equipo trabaje en los ajustes metodológicos y de contenidos de la estrategia durante la implementación, pero también son un insumo para la valoración de acciones subsiguientes del proyecto (ex post facto).

 **Recomendaciones:** a) Diseñar listas de asistencia que no sólo contengan los datos de contacto de los participantes, sino que también ayuden a caracterizar socio-demográficamente las audiencias dentro de los jóvenes participantes b) Contar con una relatoría o memoria de los encuentros, enfocada en la observación cualitativa de las intervenciones y los aprendizajes en torno a la aplicación de las herramientas diseñadas y la metodología, y las narrativas c) Diseño y aplicación de encuesta de evaluación de las actividades y espacios de interacción con jóvenes.

5. **Aspectos logísticos y de organización:** No se pueden aislar los aspectos logísticos de la efectividad de la metodología y el contenido del mensaje ya que estos aunque parezcan de forma hacen parte de un todo en el engranaje de la comunicación. Para ejemplificar, en ambos encuentros el número de participantes superó la capacidad de los espacios, lo cual es bueno en términos de número de personas a las que llega el mensaje, pero debe preverse hasta donde sea posible para causar traumatismos en el desarrollo de las actividades. Lo mismo se puede decir del sonido, la entrega de certificados (contar con suficientes), número de refrigerios, etc. Las fallas logísticas terminan por afectar los tiempos para las actividades y presentación de contenidos, pero también son distractores que hacen que los participantes no obtengan el máximo del evento.

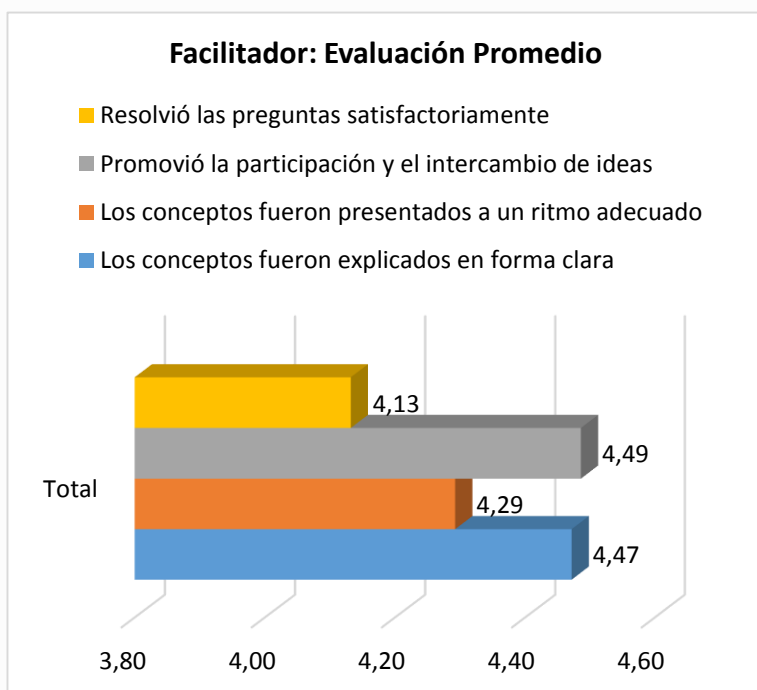
 **Recomendaciones:** a) Establecer mecanismos de coordinación previa y con suficiente antelación de la logística de los eventos. Cuando estos no son coordinados de forma directa por el equipo, es preciso informar a la coparte en los espacios los requerimientos logísticos y de organización para asegurar que se cuenta con lo necesario b) Contar con el material suficiente (entregables) para que cada participante tenga acceso a la información complementaria (cartillas u otra información sobre los Acuerdos y el proceso). De igual forma en los espacios en los que se programe la entrega de certificados.

c. Módulo sobre el Facilitador

Conocer la percepción de los participantes acerca de quien lleva a cabo la labor de facilitar la transferencia de conocimientos, es importante para la valoración de la metodología, pero también para el cruce de distintas variables asociadas que inciden sobre la efectividad de la estrategia. Como se mencionó anteriormente, ambos eventos que se tomaron como muestra contaron con

distintos facilitadores, por lo que se observaron diferencias en el enfoque de cada facilitador y el formato de facilitación. Las variables del módulo buscaban conocer la percepción de los participantes en aspectos como participación, claridad de los conceptos, ritmo al que estos fueron presentados (en asocio con la variable tiempo) y nivel de satisfacción con la respuesta a las inquietudes que surgieron.

Este módulo obtuvo como promedio en todas las variables calificaciones por encima de 4, siendo participación y claridad los más altos con 4,49 y 4,47 respectivamente.



GRÁFICA 3. CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL MÓDULO SOBRE EL FACILITADOR

En cuanto a si se resolvieron las preguntas o no de forma satisfactoria, la mayor parte de los participantes respondieron estar de acuerdo con la afirmación (4,13), aunque los comentarios apuntaron nuevamente a que se requiere de más tiempo para que todos puedan participar y plantear sus inquietudes. La calificación promedio para el módulo fue de 4,35.

En la observación, se evidenció en ambos casos un buen nivel de conocimiento y manejo del público, aunque factores logísticos y de articulación con el aliado estratégico para estos talleres, incidió en que se limitaran algunos aspectos de la metodología para la presentación de los Acuerdos.

No obstante, teniendo en cuenta las limitantes presupuestales, de recurso humano y tiempo del proyecto, es importante minimizar estos factores ambientales y logísticos que afectan el desarrollo de las actividades y por tanto el impacto de la estrategia.

Las recomendaciones en relación con este módulo coinciden con las que se presentan para los módulos anteriores (Ver Contenidos y Metodología), pues para mejorar la acción del facilitador, es preciso unificar contenidos de las presentaciones, acordar la estructura metodológica,

coordinar aspectos logísticos con los aliados, asegurar la disponibilidad de materiales, y demás mencionados en estos apartes.



Recomendación: se recomienda que exista un espacio para que los miembros del equipo de trabajo que facilitan las actividades en las que se hace difusión de Acuerdos y se implementan herramientas diseñadas para el trabajo con jóvenes, hagan una evaluación conjunta de los aspectos a mejorar y del análisis de la interacción con cada grupo de participantes. Este espacio favorece la mejora continua y el aprendizaje colectivo en la labor de facilitar estos espacios, lo cual no necesariamente es el área de especialidad de cada miembro del equipo de trabajo, pero también permite que se compartan los ajustes hechos de manera individual por los facilitadores y se gestione el conocimiento a partir de los hallazgos en sitio y lo que se observan como buenas prácticas que vale la pena recopilar para cualificar los métodos y la estrategia.



Recomendación: En ambos encuentros se observó que el acompañamiento a los participantes durante el desarrollo de las actividades que hacen parte de la metodología (tanto de RTPP como de LCMGM) fue limitado. Los facilitadores deben procurar un rol más activo en este sentido, para que se obtengan mejores resultados e insumos para discusión en plenaria, y se haga una observación direccionada de la interacción en los grupos, las preguntas que surgen, y la forma como los jóvenes dialogan en torno al tema de la construcción de paz y los Acuerdos.

d. Convocatoria (Outreach) y comunicación con la audiencia

La encuesta incluyó una pregunta semiestructurada con opción cerrada y campo abierto para “otros” no estipulados en las casillas de opción cerrada. En ésta se indagó sobre la forma como los participantes fueron convocados o se enteraron del evento en aras de obtener información sobre la tendencia en el uso de medios de información, y la efectividad en el *outreach* a los jóvenes.

El proyecto tiene un énfasis alto en el uso de las redes sociales como medio para interactuar con los jóvenes y demás audiencias, especialmente Twitter y Facebook. Sin embargo, este punto en particular contradice hasta cierto punto este supuesto en relación a que la fuente primaria de información de los jóvenes son las redes sociales.

El 41% de los encuestados respondió que se enteró del evento a través de Facebook, principalmente tres páginas: Red Nacional de Jóvenes, La Conversación Más Grande y Red de Territorios por la Paz. Tan sólo el 2% dijo haberse enterado a través de Twitter.

El 53% dijo haberse enterado por otro medio, incluyendo grupos de Whatsapp, correo electrónico de la Universidad, y otros (amigo, hermana, profesor, etc.) que pueden agruparse en la



GRÁFICA 4. MEDIO POR EL CUAL LOS PARTICIPANTES SE ENTERARON DEL EVENTO.

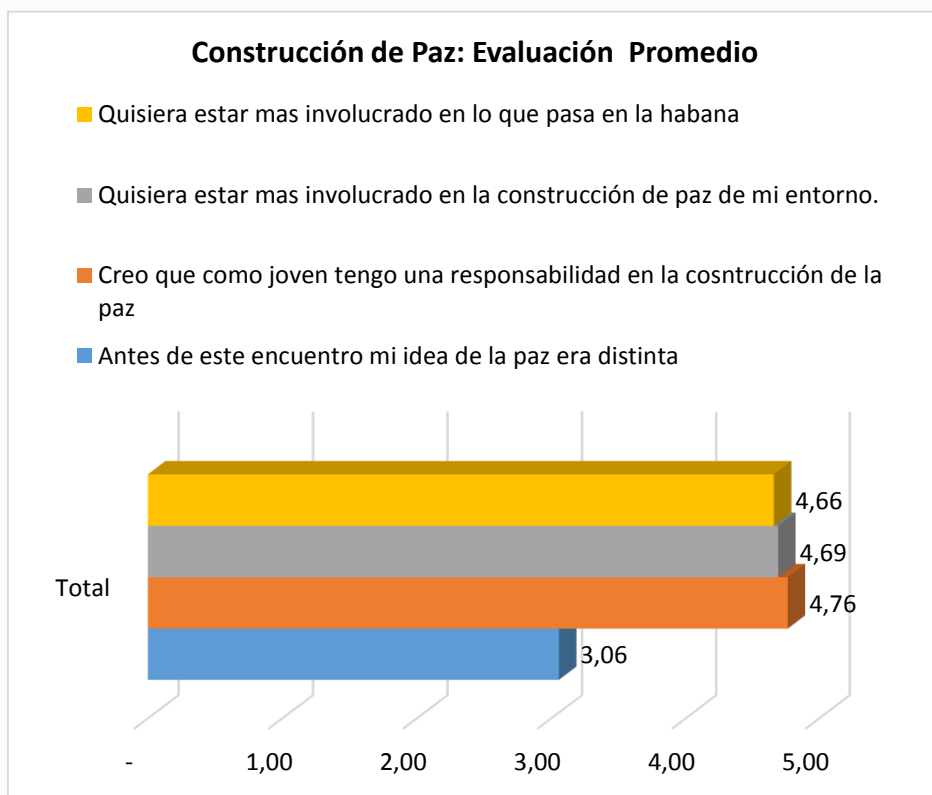
categoría “voz a voz” (Ver anexo Gráficos, con el detalle). Es decir, las redes sociales tienen sin duda un enorme potencial para la difusión masiva de información, pero su uso debe ser focalizado y estratégico en relación con aquellos grupos o públicos con mayor capacidad de réplica, a fin de maximizar su impacto. Deducir que todos los jóvenes privilegian el uso de redes sociales para informarse es una generalización que no necesariamente refleja un análisis cuidadoso de las tipologías dentro de la audiencia.

Adicionalmente, es muy importante encontrar aliados en la difusión que como se menciona, tengan un potencial de réplica o acceso a audiencias por fuera de los círculos universitarios y de jóvenes en entornos más urbanos. En el evento de Barranquilla por ejemplo, la Alcaldía de Soledad participó y facilitó la movilización de un grupo de 30 jóvenes aproximadamente. A esta red extendida se puede llegar identificando agentes movilizadores como organizaciones de jóvenes que trabajan a nivel rural, instituciones del sector público, entes territoriales, colectivos culturales, y otros.

Esto en relación con la forma de convocar a los jóvenes. Sin embargo, en aspectos más específicos relacionados con la comunicación en sí, es importante que las redes sociales y los medios electrónicos se usen como canal para extender el alcance en la comunicación, presentar contenidos creativos especializados para la audiencia y hacer más eficientes los tiempos de comunicación de las actualizaciones en relación con el proceso de paz y la sensibilización de los jóvenes; pero es necesario evitar que se conviertan en la forma principal de interacción porque limita el acceso a otros grupos de jóvenes (joven rural, por ejemplo) que no necesariamente hacen uso frecuente de éstas por diversas razones.

Cambios en la percepción en torno a la construcción de paz y el papel de los jóvenes

Finalmente, se agregó a la encuesta un módulo de afirmaciones relacionadas con la construcción de paz. Este módulo indagó sobre cambios que se produjeron en la perspectiva de los jóvenes y participantes en general (no todos estaban en esta categoría etaria) a partir de la información recibida. En su conjunto, las variables se articulaban para medir la intención de participación, movilización, corresponsabilidad y apropiación de conceptos, y su correlación o no con el conocimiento



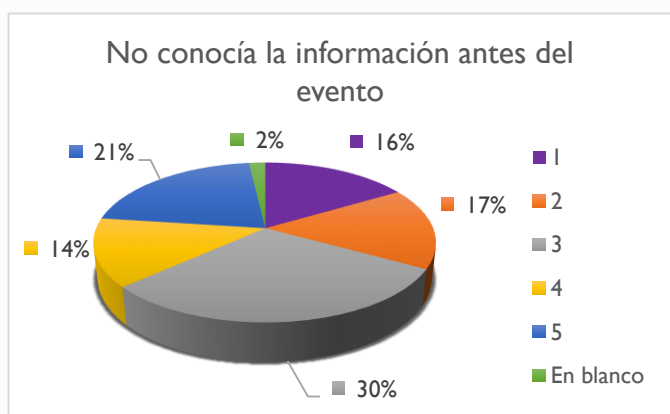
GRÁFICA 5. CAMBIOS EN LA PERCEPCIÓN EN TORNO A LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

adquirido y actividades realizadas durante los encuentros.

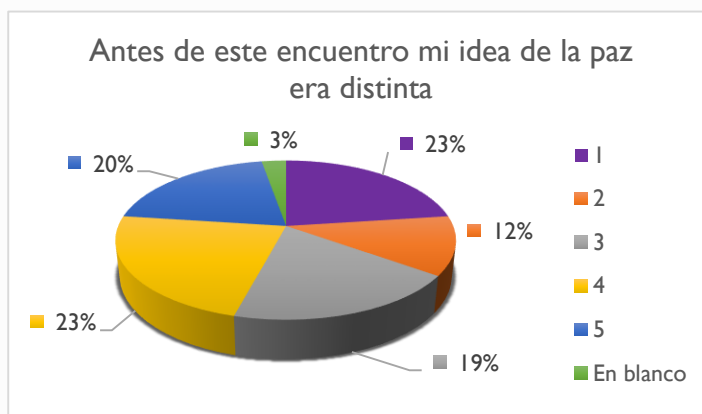
La primera afirmación se orientaba a conocer la intención participativa de los jóvenes en relación con el proceso de negociación de la Habana. En promedio el 4,66 estuvo completamente de acuerdo con este enunciado, lo que corrobora la observación llevada a cabo, en donde se observó un interés marcado de los jóvenes por conocer el alcance de lo acordado y la forma de tener mayor acceso a la información y los escenarios de participación.

La segunda variable se explora si los jóvenes identifican la necesidad de trabajar en la construcción de paz en su entorno social próximo (comunidad, familia, ámbito educativo), como un nivel de movilización primario, que requiere además de transformaciones actitudinales individuales para propiciar cambios en el entorno. Esta afirmación obtuvo en promedio 4,69, lo que indica que los participantes en efecto consideran que la construcción de paz requiere de acciones individuales para cambiar realidades cotidianas que son obstáculo a la transición de la violencia a la paz. Esta conclusión proviene de la articulación entre la segunda y la tercera variable, en la que los jóvenes encuestados expresan que se sienten responsables en la construcción de paz.

La última variable es una pregunta circular, es decir, en el primer módulo se indagó sobre el conocimiento previo de los participantes de la información recibida. En el módulo de construcción de paz se les pregunta si antes del evento, su idea de la paz era distinta. Las gráficas 6 y 7 a continuación muestran la información en porcentaje de cada una de estas variables.



GRÁFICA 7. CONOCIMIENTO PREVIO DE LA INFORMACIÓN



GRÁFICA 7. PERCEPCIÓN SOBRE LA PAZ POSTERIOR AL EVENTO.

Al comparar las variables, se identifican varias tendencias:

En primer lugar, el porcentaje de personas que indican no conocer los Acuerdos antes del evento, y quienes responden que antes del encuentro su idea de la paz era distinta, son casi el mismo (21% y 20% respectivamente en la escala 5, y 14% y 23% en la escala 4). Este es un indicador de correlación que indica que en efecto quienes no conocían el alcance de lo acordado modificaron su percepción frente a la construcción de paz a raíz de lo aprendido en el encuentro.

Sin embargo, un alto porcentaje de participantes calificó estas variables con 1 y 2, indicando estar en desacuerdo o bajo nivel de acuerdo con los enunciados. En el primer enunciado (conocimiento previo) el 33% indicó conocer esta información previamente, y en el enunciado sobre cambios de percepción, el 35% indicó que no había cambiado a partir del encuentro su percepción de la paz.

¿Cómo se traduce esto desde la observación realizada en los espacios? A partir de la observación es posible concluir que, en efecto, se observó un alto nivel de receptividad posterior de los participantes en relación a la información recibida y muchos expresaron que conocer esto les había ayudado a desmitificar y clarificar en qué consiste el proceso de paz y los Acuerdos alcanzados, cambiando de forma positiva su percepción de la pertinencia e importancia social de estos. Por otra parte, también se identificó que en su gran mayoría quienes participan de estos espacios son partidarios del proceso de paz, aunque no tengan un conocimiento a profundidad de los Acuerdos, y que en algunos casos, muchos ya contaban con información previa. En parte esto se debe a que se trató de participantes previamente inscritos para obtener la certificación que otorgan este tipo de encuentros con La Conversación Más Grande del Mundo y la Red de Territorios por la Paz.

Potencial de réplica

Finalmente, es claro que los participantes consideran la posibilidad de compartir esta información (Gráfica 8), lo cual puede interpretarse como indicador de potencial de réplica y “voz a voz”. Ahora, esto no es suficiente para medir el “potencial real” de réplica, para lo cual se requiere analizar las características de los participantes en cuanto a su capacidad de incidencia (líderes juveniles, por ejemplo), la pertenencia a grupos o redes y su alcance, y el diagnóstico de capacidades de la organización para la difusión (presencia en redes, réplica de la información en talleres, capacidad de convocatoria, generación de contenidos, entre otros).



GRÁFICA 8. INTENCIÓN DE RÉPLICA DE LOS PARTICIPANTES.

En este sentido, vale resaltar que la alianza con La Conversación Más Grande del Mundo contribuye con aportes metodológicos importantes, e incentiva la réplica de la información y la movilización de los jóvenes como parte de su objetivo, lo que se valora como una contribución a la eficacia de la estrategia de jóvenes.

Movilización social: Hallazgos, retos y recomendaciones

Caracterización de la audiencia

Segmentar un proyecto por audiencias requiere que en efecto se trabaje sobre el conocimiento de las mismas y su adecuada caracterización, particularmente se habla de movilización social y transformación y generación de narrativas. Para esto, se debe conocer en profundidad ¿Cuáles son estas narrativas que queremos transformar y cuáles las que se quieren crear? La estrategia, y el proyecto en general, tienen más desarrollo en aquello que se quiere transmitir como nueva narrativa en relación con la importancia de la paz como construcción social, que en el conocimiento a profundidad de las narrativas existentes y las tipologías ciudadanas dentro de la audiencia en sí.

En el caso de la estrategia de jóvenes, los documentos, los desarrollos metodológicos, y las actividades, son diseñados por el equipo de trabajo con aportes del contratista a cargo de

aspectos puntuales de diseño gráfico y pedagogía. Este trabajo si bien ha tomado insumos del conocimiento previo y experticia del equipo y de los encuentros programados con jóvenes y grupos de jóvenes (ej. AEISEC), podría beneficiarse de un trabajo de construcción participativa de las herramientas con grupos de muestra representativos de la diversidad evidenciada dentro de la audiencia.

El análisis muestra que las respuestas a las preguntas de evaluación en los criterios de [pertinencia y participación](#), son positivas en relación con los resultados que se obtienen del trabajo hasta ahora adelantado y la receptividad de los jóvenes que participan de las actividades. Lo anterior, si se evalúan los criterios a la luz de las evidencias del proyecto. Sin embargo, si se llevan al plano del ideal del pertinencia y participación, se observa que la estrategia no llega aún a involucrar todos los tipos de “ciudadanías juveniles” con las múltiples categorías que de allí se derivan, y las variables que inciden en la forma como los jóvenes construyen su ciudadanía en torno a los temas relacionados con la paz, la cultura de no violencia y la transformación de conflictos. Variables que van más allá del rango etario establecido (14-28 años), y tienen en cuenta factores como focalización territorial, narrativas socio-culturales asociadas al contexto, intereses, formas de comunicación, niveles de escolaridad, y subgrupos de edad dentro de la audiencia, entre otros.

Se resalta el ejercicio en el que se citó a un grupo de jóvenes para preguntar sobre su opinión de las distintas piezas impresas para la comunicación de los acuerdos elaboradas por la OACP. Este tipo de espacios tipo grupo focal pueden programarse como parte de la estrategia a manera de “evaluación de expertos”, donde se traslada a la audiencia el carácter de conocedor primario de la realidad y se le otorga ese carácter de experto, haciendo del diálogo un proceso estratégico en red, articulado y horizontal. Claro está, debe hacerse una selección cuidadosa de los espacios, los participantes y los lugares, para que se garantice un mínimo de representatividad y realmente se recojan las distintas narrativas y percepciones, no sólo del joven urbano, universitario o líder, sino en una muestra más amplia.

Caracterizar y generar mayores espacios de construcción participativa de los desarrollos metodológicos, ayuda a incrementar la pertinencia, eficacia y apropiación (ownership) de estos instrumentos y los mensajes entregados. Más allá, contribuyen en el mediano y largo plazo a la sostenibilidad de las acciones al asegurar que estas sean realmente representativas de los esquemas de percepción, pensamiento y acción, y reconstrucción de imágenes relacionadas con ciudadanía y a los discursos que están tejiendo los jóvenes organizados alrededor de las problemas sociales o cuestiones de debate público (Rivas, 1998), que se constituyen a la vez en elementos identitarios de sus organizaciones. [Gran parte del éxito de una estrategia de comunicación está en tener información con respecto a las audiencias](#)

Teniendo en cuenta lo anterior, en la estrategia, es preciso hallar un balance en varios aspectos:

Balance en el enfoque: Pasar del enfoque creativo en la estrategia de comunicación, a uno que combine datos y evidencia para su creación. De un enfoque de marketing en las estrategias de comunicación (marca, *branding*, target, etc.) que puede ser muy vertical (*top-down*) en la difusión de información, en un esquema de proceso más corporativo; a campañas y estrategias de enfoque territorial comunitario, de resolución de problemas y un alto enfoque en la transferencia de conocimiento y el aprendizaje de doble vía. Esto como resultado pasar de un enfoque informativo a uno de transformación de percepción y movilización.

Balance en los medios para las intervenciones: Aunque la estrategia de jóvenes cuenta con un nivel alto de trabajo territorial y participación en actividades de difusión de Acuerdos a esta audiencia, es importante que se incremente el número de espacios de trabajo puntual con jóvenes para la construcción de capacidades en los objetivos de:

- e. *“Apoyar y acompañar iniciativas juveniles que busquen difundir los acuerdos de paz de una manera creativa e innovadora.*
- f. *Generar las herramientas necesarias para que los jóvenes puedan difundir los acuerdos e incentivar la cultura de la reconciliación y convivencia”.*

Para eso, las herramientas digitales y de medios masivos de comunicación no resultan suficientes, por lo cual se requiere de un balance entre estas y la comunicación interpersonal con los jóvenes para adelantar trabajos en este aspecto.

De informar a movilizar

En el proyecto se hace alusión al término “movilización social” con frecuencia desde el diseño. Uno de los objetivos es que la estrategia logre **movilizar** a los jóvenes en torno a la construcción de paz, una cultura de no violencia y la difusión de los Acuerdos, como agentes de cambio social en su entorno.

La movilización social es en efecto un medio para contribuir a la transformación social (Mosaiko, 2008). Para que esto pase es necesario que la comunicación establezca una conexión con lo cotidiano y plantee acciones que partan de la realidad de las personas y colectivos. Las acciones surgen alcanzar un nivel de conocimiento que genera apropiación, identidad y conecta a las audiencias con acciones que se pueden llevar a la práctica en su quehacer cotidiano.


La estrategia en su conjunto contiene elementos que se identifican como propiciadores de esta movilización social, concentrados en el componente asociado a la convocatoria “Este es tu Reto”. Esto en cuanto a una relación directa con acciones concretas orientadas a promover de forma abierta esta movilización. Volviendo a la relación entre **intención de réplica y movilización**, lo observado en los encuentros con jóvenes es que la información y actividades generan en éstos inquietudes e iniciativa en torno a lo que pueden hacer para ser replicadores de esta información, y la forma de articularse al trabajo que adelanta la OACP y el Gobierno Nacional (OACP) en la materia. Los resultados muestran además que existe una conexión la información recibida y los cambios de percepción en torno a los Acuerdos y el proceso de paz. Sin embargo, en los encuentros objeto de observación, el contacto y seguimiento a las acciones posteriores recae en La Conversación Más Grande del Mundo, pues es esta estrategia la que trabaja elementos de movilización directa durante los encuentros como parte de su metodología.

Al punto en el concluyó la evaluación intermedia, el equipo únicamente había llevado a cabo una implementación piloto de las piezas diseñadas como parte de la metodología de “Este es tu Reto” (denominado Kit), por lo cual la participación en los encuentros observados (Barranquilla y Cali) se enmarcó en la presentación del contenido de los Acuerdos, en resolver preguntas de los participantes, y en el caso del encuentro en la ciudad de Cali, se realizó una actividad corta en la que los participantes leyeron y dialogaron sobre el contenido de la cartilla “Entérese del Proceso de Paz” de la OACP.

No obstante, en ambos encuentros y en reuniones posteriores, se mencionaron al equipo algunas de las observaciones de la evaluación en sitio. Una de estas se asocia a la forma como se puede

fortalecer el enfoque que se da a los encuentros con los jóvenes más allá de la información, para que en efecto, el enfoque comunicativo no sea estrictamente formativo o informativo, sino que intencionalmente promueva que quienes participan lleguen a ser autogestores en la búsqueda de escenarios para la construcción de paz. En la escalera de participación⁷ social, la autogestión es el nivel óptimo de involucramiento, conductor de la movilización social. Para esto se requiere que desde la estrategia, y en general desde el proyecto Red de Territorios por la Paz, la participación sea entendida como proceso continuo y constante orientado a formar parte y transformar, con otras personas, el conjunto de relaciones y espacios sociales, donde realmente se traslade el poder de cambio a la audiencia con acciones metodológicas y comunicativas orientadas a esto desde su diseño.



 **Recomendación:** Incorporar el objetivo de movilización social dentro de estrategia como algo que se quiere en el corto, mediano y largo plazo, y como se mencionaba en recomendaciones anteriores, definir cuáles son los aspectos definidos como indicador o indicadores de movilización social, de forma que a partir de estos se diseñen acciones para promover niveles óptimos de participación (mínimo en co-gestión representativa) que empoderen a los jóvenes como constructores de paz, que conduzcan a cambios en las narrativas en torno a la paz, y que dinamicen sus expresiones organizativas como vehículos de movilización.

⁷ Guía de evaluación de programas y proyectos sociales. Pág. 41.

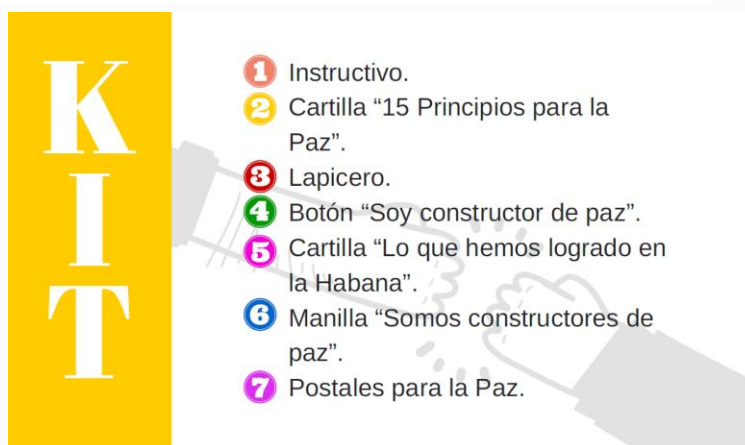
Fortalecimiento de capacidades y transferencia de conocimiento: Kit Metodológico Este es tu Reto

La actividad 1 de la línea de trabajo 2, “producción de contenidos exclusivos para el trabajo de pedagogía y movilización para jóvenes (al menos 10 piezas o acciones comunicativas producidas)”, incluye el diseño gráfico y metodológico de varias piezas pensadas para el trabajo pedagógico que busca convocar, sensibilizar y movilizar a los jóvenes como agentes de cambio en la construcción de paz.

Este instrumento fue desarrollado por el equipo de trabajo de la estrategia y el contratista a cargo del diseño gráfico. A la fecha de cierre de la evaluación, se había llevado a cabo la primera implementación en un encuentro organizado por el Ministerio del Interior en El Bagre Antioquia. Si bien esta actividad no hizo parte de las programadas dentro del proceso de evaluación intermedia, se llevó a cabo una revisión de la metodología propuesta en el kit, la cual fue acompañada por expertos en comunicación para el cambio social (CCS) y comunicación para el cambio comportamental (BCC por sus siglas en inglés) quienes hicieron aportes sobre la pertinencia metodológica del instrumento teniendo en cuenta, entre otros, su objetivo (transformación de narrativas y comportamientos de los jóvenes como constructores de paz) la audiencia a la que está dirigido, y el tiempo para la implementación.

El instrumento integra de forma acertada los parámetros que guían la comunicación para el cambio social teniendo en cuenta que:

- Promueve una comunicación que hace efectiva la participación y apropiación del instrumento, generando un sentido de corresponsabilidad en la réplica. Una condición indispensable de la CCS es la participación democrática, la apropiación del proceso y de los contenidos comunicacionales.
- Promueve un proceso de crecimiento colectivo a través de las actividades y el mensaje en cada uno de estas.
- El instrumento orienta la construcción de capacidades puntuales para el cambio comportamental en relación con la forma como quienes participan ven los procesos relacionados con la construcción de paz, pero también promueve el desarrollo de capacidades individuales a través de los ejercicios metodológicos.
- La metodología facilita un espacio para la reflexión crítica de quienes participan. De esta forma, los cambios propuestos surgen de un proceso de auto-evaluación de la propia conducta, guiando a los jóvenes a ser copartícipes y corresponsables en la construcción de paz, a partir de un diálogo y debate basado en la tolerancia, el respeto, la equidad, la justicia social y con la participación activa de todos.



GRÁFICA 10. CONTENIDO DEL KIT

- La metodología apela a la simbología como forma de añadir elementos que creen identidad (manilla, botón) y significación (lapicero) al tránsito de la violencia y a la paz.
- Finalmente, Se promueve la transferencia de conocimiento en diálogo horizontal, que podría conducir a la creación de redes a través de la invitación a la réplica en y el trabajo cooperativo en el paso a paso. Esto también implica un cambio de paradigma del comportamiento y la percepción individual, a la acción colectiva y el cambio social.

El instrumento sin embargo, por ser un desarrollo del proyecto sin antecedentes de aplicación, debe ser tratado como una herramienta que puede ajustarse y adaptarse en la medida en que se trabaje con los jóvenes. De forma puntual, se dan las siguientes recomendaciones que podrían hacerse en relación con el diseño pedagógico, gráfico y metodológico y que ayudarían a mejorar la efectividad del instrumento:



Recomendación: Mejoras al diseño y la coherencia gráfica. La metodología debe ir acompañada de un diseño gráfico que refleje de forma visual, los contenidos. Los colores de fondo, los textos largos sin imágenes o ilustración de apoyo, pueden ir en detrimento del proceso pedagógico. Se recomienda además, ilustrar los símbolos mencionados (botón, manilla, lapicero, 15 principios, postales, cartilla). En una de las entrevistas, uno de miembros del equipo menciona que los jóvenes tienden a apropiarse contenidos de forma visual y gráfica, sin embargo, el diseño del instructivo no refleja un trabajo consciente por usar este hallazgo a favor de la estrategia en relación con las herramientas del kit.

Adicionalmente, es preciso cuidar la calidad de los impresos dentro del proyecto y su calidad en aspectos como la nitidez, asegurando que la resolución de color e imagen sea adecuada y se dé adecuado manejo a la imagen de las instituciones en este mismo sentido. Se requiere también de paginación del instructivo y página legal con créditos.



Recomendación: En relación con la metodología, se recomienda revisar si en efecto los tiempos propuestos para los cinco pasos en la aplicación del kit son los adecuados, y cuál es el margen de adaptabilidad de esos momentos. Por ejemplo, en la actividad dos del primer paso (Reconocer), se pide a los participantes que reflexionen en torno a los 15 Principios de Humberto de la Calle, una actividad con 45 minutos de duración. Posteriormente, se da a esta actividad continuidad como parte de la actividad 3, pero es posible que los 20 minutos allí establecidos no sean suficientes para los dos momentos establecidos dentro de esa actividad. Se recomienda además que previo al diseño de este tipo de herramientas se establezcan referentes para la aplicación a manera de pilotos o procesos de diseño participativo en los que se identifique la pertinencia, eficacia, requerimientos metodológicos, los tiempos mínimos y máximos, y la adaptabilidad.

Adicionalmente, se recomienda el diseño de un formato de evaluación para esta actividad, cuyos resultados ayudarán también a conocer la percepción sobre este instrumento y ajustar así su diseño, si se requiere.



Recomendación: Teniendo en cuenta los avances recientes en el proceso de paz entre el Gobierno y las FARC, es necesario que se actualicen los contenidos del instructivo en referencia al uso de la cartilla “Lo que hemos logrado en la Habana” (Actividad 6), publicada por la OACP, por un documento o guía de referencia, preferiblemente diseñada

específicamente para esta audiencia o de forma pedagógica para todos los públicos, con el resumen de lo suscrito entre las partes en el Acuerdo Final.



Recomendación: En la Actividad 8, invitación a construir paz, se recomienda especificar los canales de contacto para que los jóvenes en efecto respondan a la invitación de compartir como se les indica (“Te sugerimos que realices un registro de la actividad y que nos la compartas”).

Alianzas Estratégicas

En el proyecto, establecer alianzas estratégicas es fundamental para llegar a las audiencias, propiciar espacios de encuentro, y maximizar el costo-efectividad de las acciones propuestas. En el caso de este componente, se identifican como positivas las relaciones que han servido de puente para que el equipo llegue a más jóvenes, bien sea a través de facilitar su intervención en actividades directamente coordinadas por los aliados, o de convocar conjuntamente para que el alcance en la difusión sea mayor, y los eventos cuenten por tanto con un público de jóvenes más representativo y heterogéneo.

En principio, se identifican también aportes a la efectividad del proyecto y la estrategia en las alianzas con otras dependencias de la OACP y adscritas a la Presidencia de la República (La conversación Más Grande del Mundo) y Gobierno Nacional (Ministerio del Interior), y la apropiación e institucionalización que esto genera, al promover que el proyecto no se convierta en una iniciativa aislada, sino que cuente con la red institucional de apoyo de la OACP y su implementación se establezca como parte de los objetivos compartidos por la Oficina con proyección más allá de la duración del proyecto.

En cuanto a aliados estratégicos no institucionales, en la estrategia se llevan a cabo acciones en conjunto con Colombia Joven, organización referente en el trabajo focalizado y extendido con este grupo poblacional, lo cual aporta significativamente al proyecto en cuanto a acceso a una red más amplia de expresiones organizativas juveniles y espacios de encuentro con jóvenes en diversos contextos. Sin embargo, en las actividades observadas donde el aliado institucional fue La Conversación más Grande del Mundo, se observaron dificultades en la coordinación logística y acuerdos para el desarrollo de las actividades en materia metodológica, lo que pone de manifiesto la importancia de crear parámetros para el trabajo conjunto, la convocatoria, la gestión de información anterior y posterior (listas de participantes, relatorías) al evento, entre otros.

Otro segmento de aliados en el proyecto es el relacionado con organizaciones y redes de jóvenes: AEISEC, la Red Nacional de Jóvenes por la Paz (RNJ) entre los principales y de forma más puntual, la Organización Continental Latinoamericana y Caribeña de Estudiantes (OCLAE). Estas organizaciones han contribuido de forma significativa a que la estrategia cuente con información desde la práctica, acerca de las distintas ciudadanías y grupos poblacionales de jóvenes. Tal es el caso de los estudiantes con AEISEC, y un espectro más amplio a nivel territorial, de organizaciones y ciudadanos en el caso de la RNJ.

Se observa sin embargo, que las acciones no siguen una planeación articulada y concatenada con objetivos comunes que comprometan a las partes en la responsabilidad compartida de la gestión de resultados, en la organización logística de las actividades, en la gestión de información y conocimiento, y que generen a su vez capacidades para todas las partes, especialmente en el caso

de las organizaciones de jóvenes. En relación a este último, también se requiere diversificar y ampliar la red de aliados para que los procesos sean más representativos de las múltiples ciudadanías juveniles, más allá de escenarios estudiantiles y de jóvenes urbanos, en consonancia con la recomendación hecha en un aparte anterior en relación con la caracterización y representatividad de la audiencia como elemento clave en la CCS.



Recomendación: Trabajar en la búsqueda de nuevos aliados y consolidación de alianzas estratégicas existentes dentro del proyecto que se construyan como parte de la implementación con acciones coordinadas en el tiempo, objetivos compartidos y corresponsabilidad en la gestión y resultados. Esto se puede hacer con **documentos o protocolos de trabajo** acordados conjuntamente con los aliados para determinar planes de acción, cronogramas y responsabilidades de cada uno en relación con la coordinación de los eventos, cómo se gestiona la información, el manejo de imagen institucional, la articulación metodológica, y en general la hoja de ruta para sacar el máximo partido de las alianzas, especialmente con instituciones y organizaciones pares.



Recomendación: Se considera importante que en la estrategia se consolide una base de datos de organizaciones de jóvenes activas a nivel regional, en áreas donde se observa menor alcance territorial de las acciones del proyecto (como el Pacífico centro y sur colombiano y el sur oriente del país) y se establezcan relaciones más directas. Podría considerarse esto como parte del trabajo de un **coordinador de comunicaciones o profesional especializado** que además identifique y categorice, por ejemplo en las redes sociales, a este tipo de organizaciones o expresiones culturales y organizativas que pueden ser aliadas en el trabajo con jóvenes, con las cuales se puedan coordinar acciones de forma directa y descentralizada para la transferencia de conocimiento y construcción de capacidades con un espectro más amplio de la audiencia de jóvenes.

Sostenibilidad de las acciones

La transformación de comportamientos sociales y la movilización para el cambio social, requieren de una línea de tiempo coherente con estos objetivos. Teniendo en cuenta que el proyecto tiene una duración de seis meses, las preguntas en relación con la sostenibilidad de las acciones y su proyección se orientan más a saber si a partir del diseño del proyecto y las estrategias, y la forma como se da la participación de las audiencias ([ver escalera de participación](#)). Para esto, las preguntas en el criterio de sostenibilidad son:

1. *¿De qué forma las estrategias soportan la posibilidad de réplica de las acciones en el tiempo?*
2. *¿Cuál es la capacidad-intención de los participantes para replicar en su ámbito (movilidad social)?*

Hallazgos y recomendaciones

Alcance a largo plazo: La intervención del proyecto, logra informar como actividad de corto plazo, en función de la importancia de ganar mayor respaldo al proceso y de construir posiciones informadas en relación con este tema. Esto coyunturalmente es relevante de cara a la refrendación

de los Acuerdos y los mitos existentes que desvirtúan su importancia e impacto en las condiciones de paz y desarrollo. No obstante, se requiere además de pensar las estrategias en relación con resultados de mediano y largo plazo, teniendo en cuenta que vienen etapas posteriores a la refrendación de los acuerdos, igualmente sensibles en términos de opinión pública, pero que además debe promover transformaciones sociales más profundas como parte de la construcción de paz. En este sentido, una estrategia de respuesta quizás no es lo más favorable.

Línea de continuidad de la intervención: En la revisión de información enviada por OIM, se identifica que el proyecto tiene como antecedente dos etapas previas en las cuales se destacan el énfasis en el fortalecimiento de liderazgos y organizaciones de jóvenes en Bajo Cauca y Montes de María, y la creación de la Red Nacional de Jóvenes por la Paz. De estas experiencias son visibles algunos elementos de continuidad en la etapa actual de intervención, en la que sobresale la articulación con la RNJ cuyos miembros entrevistados valoraron de forma positiva lo que se ha hecho desde la OACP y la participación que han tenido en las actividades de pedagogía para la paz.

Sin embargo, esta relación establecida no se enmarca en una intervención diseñada para el fortalecimiento de la RNJ, de los liderazgos y organizaciones que la conforman, de forma que se les transfieran capacidades para que sean auto-gestores en sus territorios y se consolide la Red como expresión de la organización de los jóvenes a nivel nacional y territorial con un gran potencial de movilización social.

De igual forma, en la etapa anterior se diseñó un kit de herramientas metodológicas como parte de las acciones con jóvenes en Bajo Cauca y Montes de María, que incluyó:

- Guía actividades para el desarrollo de la metodología “líderes de paz”
- Líderes de Paz – Metodologías en Nuevos Liderazgos y Comunicación para la Paz
- Agenda comunicativa territorial – Metodología para la construcción de una agenda comunicativa para la paz

Estas herramientas no han tenido continuidad en esta etapa, pese a que guardan coherencia con los objetivos de la etapa actual y podrían retomarse con adaptaciones, especialmente cuando fueron pensadas para la formación de “nuevos liderazgos y la comunicación para la paz” en los jóvenes.

Sin embargo, se observa un nivel alto de receptividad en los jóvenes en torno a la participación como agentes activos de la transición del conflicto violento a la paz. Por tanto, esta intención debe capitalizarse pues en ella se encuentra un alto potencial de réplica, que se fortalece en la medida en que se comunique de forma efectiva la información, se genere apropiación de los contenidos y metodologías, se les permita participar al nivel de co-gestores como mínimo, y se dé acompañamiento hasta donde sea posible más allá de las actividades puntuales (conectándolos con las redes sociales, publicando herramientas adicionales, propiciando espacios de conexión y creación de redes entre los jóvenes).



Recomendación: Tener en cuenta los resultados y productos de las etapas anteriores del proyecto, para su uso y articulación con las actividades y objetivos de la etapa actual. De igual forma, pensar en el alcance futuro de las herramientas que se usan en la actualidad, de las alianzas, de las relaciones con organizaciones de jóvenes, y de cómo es posible dar seguimiento posterior y dejar capacidad instalada para que la intervención no vaya únicamente hasta el final de la implementación del proyecto.

En el caso de las actividades que están orientadas a la construcción de capacidades en los jóvenes como agentes de paz, haciendo uso del kit pedagógico desarrollado, se debería priorizar la búsqueda de espacios en los que participe la Red Nacional de Jóvenes y otras organizaciones de jóvenes con alcance territorial que se vean fortalecidas con el uso de estas herramientas, la transferencia metodológica, y puedan ser autogestoras en la réplica y diseño de acciones posteriores para promover la participación de los jóvenes en la construcción de paz y la transformación de comportamientos ciudadanos que conduzcan a una cultura de no violencia y transformación de conflictos.

La sostenibilidad de las intervenciones en el proyecto debe ser parte de los criterios de diseño de actividades y de la estrategia en general, contempladas desde la planeación y el monitoreo, con un análisis juicioso de los condicionantes para que los resultados se extiendan en tiempo y alcance más allá de los 6 meses o el tiempo de duración del proyecto (impacto).

Convocatoria “Este es tu Reto”

En la estrategia se crea la convocatoria denominada “Este es tu Reto”, para incentivar a los jóvenes a “[...] generar soluciones creativas e innovadoras que posibiliten el acercamiento y empoderamiento de la sociedad en general con el proceso de la mesa de conversaciones que se viene realizando en la Habana, y en especial en el **reconocimiento, comprensión, reflexión y divulgación** de acuerdos firmados producto de las conversaciones realizadas”. Este componente se enmarca dentro del objetivo de propiciar la movilización social de los jóvenes en la apropiación y difusión del contenido de lo acordado en la Habana.

En total 290 grupos de jóvenes participaron en la pre-inscripción, de los cuales 163 presentaron propuestas para ser consideradas en la etapa de selección. De estas, 16 calificaron para recibir el premio en especie que daba la convocatoria para desarrollar las iniciativas propuestas.

La organización Fuente de Paz, es el socio co-ejecutor de Este es tu Reto, y ha sido copartícipe en el diseño de la convocatoria, lineamientos para la participación y selección de propuestas e implementación de la etapa de acompañamiento a las iniciativas seleccionadas. En el análisis de los documentos e instrumentos diseñados se observa que Fuente de Paz ha contribuido significativamente a que la convocatoria desde su diseño estuviese orientada a movilizar a los jóvenes, incorporando elementos visuales y de uso de redes sociales creativos y diferenciados para el trabajo con esta audiencia. De igual forma, ha asumido gran parte de la carga operativa y administrativa que conlleva la entrega de ayudas en especie (compras, cumplimiento de requisitos de las contrapartes, orientación) y la administración de los canales de comunicación.

Diseño de la convocatoria: En general la convocatoria fue clara en su diseño y en la información que se dio a los participantes para participar. Sin embargo, se hizo mayor énfasis en el uso de las redes sociales, en este caso Facebook, como criterio de selección a través del número de “likes” que obtuvieran los videos postulados. Esto fue positivo en cuanto abrió el espacio para que desde el inicio se movilizaran los jóvenes para apoyar a sus iniciativas y le dio visibilidad a la marca creada (Este es tu reto). Sin embargo, teniendo en cuenta que la lista de criterios no se limitaba a este (número de likes) era importante que se diera igual difusión y énfasis a los demás criterios (creatividad e innovación, multipúblicos, trabajo en equipo, viabilidad, capacidad de difusión, temática) y se acompañaran los participantes a comprender y profundizar en el alcance de estos. Al final, las iniciativas pueden ser muy buenas y no necesariamente tener capacidad de movilizar

grupos de jóvenes en redes a través de *likes*. Tampoco se observa una definición clara de los puntajes que se daban a cada criterio de evaluación.

Participación e interacción: Durante la etapa de inscripción de las iniciativas se llevaron a cabo 3 sesiones abiertas al público en streaming por Facebook a través de la página de Este es tu Reto (11, 15 y 18 de julio). El primero se orientó a profundizar en los conceptos de creatividad e innovación, el segundo preguntas y respuestas que surgieron en esta etapa, y el tercero, liderazgo e iniciativa. En el seguimiento a cada una de estas transmisiones, se observó que los comentarios de los jóvenes en su mayoría fueron positivos en relación a la utilidad de la información, sin embargo, para esto no se elaboró ningún tipo de ayuda escrita con el contenido y conceptos para orientar el diálogo, por lo que en ocasiones fue disperso.

No obstante, Fuente de Paz hizo un trabajo oportuno en dar respuesta a las preguntas que surgieron de los participantes por los distintos medios durante la etapa de inscripción y en los *streaming*, y posteriormente informando a cada grupo inscrito cuál fue el resultado de su proceso de selección y aspectos que descalificaron la iniciativa.

También se hizo en este proceso una articulación y uso eficaz de otras herramientas como el curso virtual, la página Web, las redes sociales del proyecto y la búsqueda de aliados estratégicos para la difusión, como gobernaciones y alcaldías.

Ahora, con relación a que tan participativa fue la convocatoria, es difícil en el alcance de la evaluación determinar y categorizar los grupos participantes por región, sub grupo de edad, tipo de organización o colectivo, y aspectos que permitan conocer la cobertura real de la iniciativa. Esto podría ser objeto de análisis en la evaluación final del proyecto.

Etapas actual de ejecución: En la actualidad se encuentran en desarrollo las iniciativas y Fuente Paz junto con el equipo de la estrategia acompañan el proceso administrativo, presupuestal y de compras, junto con el diseño de guiones y libretos para el proyecto en sí. Fuente de Paz tiene 3 coordinadores de zona que trabajan de forma directa con jóvenes en algunas de las iniciativas, y el equipo de la OACP acompaña las restantes. Se valora que como parte de esta estrategia, se da también un proceso de construcción de capacidades en los grupos y colectivos con respecto al manejo administrativo de las iniciativas, diseño de proyectos y presupuestos, trabajo en equipo y planeación participativa, sumado a lo relacionado con el diseño de contenidos audiovisuales y estrategias de comunicación para la paz y el cambio social.



Recomendación: Se recomienda que se incluya en el informe final de Fuente de Paz y en la sistematización, un análisis gráfico-estadístico de la participación, y un análisis cualitativo de aquellos aspectos que se observaron como limitantes a la participación de los jóvenes en procesos de innovación y creación de contenidos o en convocatorias de este tipo. En general, es importante que se recojan los principales aprendizajes que contribuyen además a la caracterización de la audiencia, como se menciona en un aparte anterior, y a que la intervención en el trabajo con jóvenes tenga un enfoque acertado en cuanto a qué es aquello que puede ayudarles a autogestionar sus procesos organizativos y de movilización en torno a la paz de forma más eficaz.



Recomendación: Se recomienda que en lo posible, se gestione el conocimiento mediante un mini-manual que describa el paso a paso para creación de una iniciativa creativa innovadora, y recoja los principales instrumentos de forma sencilla para que los jóvenes cuenten con esta a futuro e incluso lo puedan llevar a la réplica.

D- Tabla Avances Indicadores del Proyecto

INDICADORES ESTRATEGIA JÓVENES					
Productos del Proyecto	Indicadores de Producto	Meta	Medio de Verificación	Detalle de la Actividad	Avance
2	Contenidos comunicativos para jóvenes	10	Piezas comunicativas diseñadas	Producción de contenidos exclusivos para el trabajo de pedagogía y movilización para jóvenes (al menos 10 piezas o acciones comunicativas producidas)	<p>Alrededor de esta actividad se ha avanzado en lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de narrativa alrededor de los 4 retos de los jóvenes en términos de construcción de paz. 2. Video invitando a los jóvenes a asumir el reto (Video promocional Este es tu Reto) 3. Creación de un kit metodológico para jóvenes que incluye un instructivo y etiquetas con mensajes claves alrededor de la construcción de paz : etiqueta lapicero, etiqueta botón, etiqueta manilla 4. Primer capítulo audiovisual de los “Desatinados” iniciativa de “Este es tu Reto”. https://www.youtube.com/watch?v=ypZlc9RDnrk
	Escenarios culturales juveniles con participación	10	Registro audiovisual en informes de participación	Participación en agenda cultural juvenil en Colombia con información a través de acciones comunicativas, contenidos exclusivos para jóvenes, y material informativo para la audiencia (participación en al menos 10 escenarios culturales y masivos juveniles)	<p>Con respecto a esta actividad vale la pena hacer la claridad en que se han participado en múltiples espacios y agendas juveniles que no son sólo culturales. Se ha estado cubriendo espacios a los que hemos sido invitados y a los que de manera articulada hemos estado trabajando con Ministerio del Interior, Colombia Joven y la Conversación Más Grande de Mundo estos son:</p> <p>10 Escuelas de la Conversación en 10 ciudades capitales: Bogotá, Bucaramanga, Cartagena, Medellín, Manizales, Pereira, Villavicencio, Santa Marta, Barranquilla, Cali y Popayán.</p> <p>Participación en espacios de a semana de la juventud: Caravana de la Juventud en Atlántico, actividad en Yumbo y actividad en Cal.</p> <p>Socialización de los acuerdos en el Bagre para la aplicación del Kit metodológico.</p>
	Iniciativas en diferentes regiones financiadas	4	Informes de ejecución de iniciativas	Apoyo a iniciativas juveniles en territorio para fortalecer el proceso pedagógico y la movilización de jóvenes para la construcción de paz en el territorio a	<p>Alrededor de esta actividad se creó la convocatoria “Este es Tu Reto”, que se encuentra operado por la Asociación fuente de paz, y está en proceso de acompañar a 16 iniciativas que buscan hacer pedagogía de los acuerdos o sensibilizar alrededor del proceso. En este punto vale la pena hacer la claridad en que no serán 4 iniciativas, son 16. En este proceso se recibieron 291 iniciativas en una primera fase, de las que 164 continuaron en el proceso para ser elegidas entre las 16 finalistas.</p>

través de alianzas con colectivos juveniles en el país).

E- Anexos

E-1. ANÁLISIS GRÁFICO DE INFORMACIÓN



Análisis
información_Gráfico

E-2. RUTA METODOLÓGICA DE LA EVALUACIÓN



Ruta Metodológica
para la Evaluación Ir

E-3. ENCUESTA ESTRATEGIA JÓVENES



Encuesta
jóvenes_JF01.xlsx

E-4 CRONOGRAMA Y PLAN DE TRABAJO DE LA EVALUACIÓN



Cronograma_Evalua
ción OACP_OIM.pdf

E-5. AYUDA DE MEMORIA, REUNIÓN COORDINACIÓN



Ayuda de
Memoria_16.05.2016

F- Bibliografía consultada y sugerida

- Britto, D., & Díaz, I. (2011). *Caja de Herramientas, Justicia Restaurativa: Una forma de construir paz*. FPB OIM.
- C-Change. (Mayo de 2012). C-Modules: A learning package for social an behaviour change communication (SBCC). Washington D.C.: USAID. Recuperado el julio de 2016
- Gumucio, A. (8 de octubre de 2011). Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo. En J. M. Pereira, & A. Cadavid, *Comunicación, desarrollo y cambio social*. Bogotá D.C.: Universidad Javeriana.
- Mirabal, D. (enero - diciembre de 2003). Técnicas para el manejo de Conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia* (10), 53 - 71. Recuperado el 14 de marzo de 2015, de <http://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>
- Mosaiko. (2012). Reflexiones sobre movilización social . 15.
- Reimann, C. (2000). Hacia la Transformación de Conflictos: Evaluación de los enfoques recientes de gestión de conflictos. En B. R. Management, *Berghof Handbook for Conflict Transformation* (págs. 6-13).
- Rodríguez, J., & Ceballos, M. (2007). *Evaluación de proyectos de desarrollo local. Enfoques, métodos y procedimientos*. (F. Kellog, Ed.) Lima: Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo.
- Salem, R., Bernstein, J., & Sullivan, T. (2008). *Tools for Behaviour Change Communicaton*. Baltimore: John Hopkins Bloomberg School for Public Health.
- Shanahan, P., & Elliot, D. (2009). *Effective Communication with Young People*. Australian Government, Office for Youth. Office for Youth, DEEWR.
- Tufte, T., & Mefalopulos, P. (2009). *Participatory communication, a practical guide*. The World Bank, Washington DC.
- Valters, C. (2014, August). *Theories of Change in International Cooperation: Communication, Learning and Accountability*. The Asia Foundation , International Development Department. London: Justice and Security Research Program. Retrieved 11 18, 2014, from <http://www.lse.ac.uk/internationalDevelopment/research/JSRP/downloads/JSRP17.Valters.pdf>
- Vega, M. J., & Escalante, K. S. (julio-diciembre de 2007). Organizaciones juveniles: ¿Espacios de formación ciudadana? *Signo y Pensamiento Siglo 51 (XXVI)*.
- Vollert, J. R. (1999). *Cultura para la Paz. Familia, Educación, Liderazgo y Legislación*. Bogotá D.C.: Universidad Sergio Arboleda - Alto Comisionado para la Paz.

ⁱ Tomado del documento descriptivo de la convocatoria.