



Evaluación del proyecto de fortalecimiento a las capacidades territoriales para el seguimiento al PMI y gestión del cumplimiento de los compromisos establecidos en el Acuerdo Final de paz.  
SIIPO - PB- 0038

## Tabla de contenido.

Tabla de contenido.....	2
Resumen ejecutivo .....	3
Lista de acrónimos.....	7
2. Contexto y propósito de la evaluación .....	10
2.1 Contexto .....	10
2.2 Objeto de evaluación.....	11
2.3 Criterios de evaluación .....	12
2.4. Tipo y preguntas de evaluación.....	13
3. Marco de evaluación y metodología.....	16
3.1 Actividades, fuentes y recopilación de datos.....	16
3.2. Limitaciones y estrategias de mitigación.....	18
4. Hallazgos.....	20
4.1. Principales hallazgos sobre la EFICACIA.....	20
4.3. Principales hallazgos sobre la EFICIENCIA.....	21
4.4. Principales hallazgos sobre el IMPACTO .....	22
4.5. Principales hallazgos sobre la SOSTENIBILIDAD .....	24
4.6. Principales hallazgos sobre la COHERENCIA .....	26
Enfoque transversal.....	27
5. Conclusiones y recomendaciones.....	29
5.1 Conclusiones.....	29
5.2 Recomendaciones .....	31
6. Anexos .....	35

## Resumen ejecutivo.

El presente documento tiene como objetivo dar cuenta de la evaluación realizada al proyecto PB.0038 “Fortalecimiento a las capacidades territoriales para el seguimiento al plan marco de implementación (PMI) y gestión del cumplimiento de los compromisos establecidos en el acuerdo final de paz – sistema integrado de información para el posconflicto (SIIPO)” suscrito entre el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

Este proyecto se desarrolló a través de dos componentes: primero, el de reconocimiento de las necesidades de los 170 municipios con Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) para gestionar, procesar y entregar la información relativa al PMI; y el segundo, para desarrollar un proceso de fortalecimiento en 32 municipios PDET en el cual se establezcan líneas de trabajo diferenciadas, con perspectiva de género, y de acuerdo a los diagnósticos establecidos, que propenda por la sostenibilidad de las acciones a través de ejercicios de replicabilidad y de articulación sobre los procesos, procedimientos y planeación existentes en los territorios.

En este sentido, esta evaluación final midió y analizó los resultados que la intervención generó sobre las entidades territoriales y sus funcionarios, en la capacidad para gestionar, procesar, almacenar y entregar información sobre las acciones de su competencia asociadas a los compromisos del Acuerdo de Paz. Y, por esta vía, propiciar la articulación nación-territorio en la implementación de los compromisos derivados del Acuerdo en el marco de la implementación de este.

Para esto, se midieron los indicadores propuestos y según los criterios establecidos: eficacia, eficiencia, sostenibilidad, coherencia e impacto, como dimensiones para evaluar los resultados de la gestión que se desarrolló. Además de los criterios de evaluación antes mencionados, este ejercicio consideró tres temas transversales de acuerdo con los lineamientos de la OIM y de Naciones Unidas sobre enfoque de Derechos (Rights-Based Approach to Programming, RBA), Género, Edad y Diversidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Para poder llegar a esto la evaluación fue desarrollada a partir de dos técnicas (revisión documental y entrevistas estructuradas<sup>1</sup>) y así intentar responder a las preguntas que orientan el ejercicio de evaluación. De este modo, se identificaron fuentes de información primaria y secundaria. Para las fuentes primarias se realizaron ocho entrevistas estructuradas individuales y grupales con personal del DNP y la OIM. Para la información secundaria, fueron revisados todos los documentos proporcionados que generó el proyecto.

En ese marco la evaluación pretendió proporcionar un aprendizaje para las partes interesadas en el proyecto, al dar evidencia sobre los hallazgos (diferenciados según los cinco criterios seleccionados)

---

<sup>1</sup> Para la aplicación de las entrevistas C&C aplica las normas de gestión de ISO-14052, los protocolos de ética y confidencialidad y se tuvo en cuenta el MA/88. Manual de protección de datos de la OIM; y IN/138: Principios de protección de datos de la OIM

y las recomendaciones derivadas de la evaluación, que se presentan de manera resumida a continuación:

En el caso de la *eficacia* se encontró que, al cierre de la intervención, 170 municipios PDET y 19 gobernaciones tenían un diagnóstico sobre la capacidad para gestionar, procesar, almacenar y entregar información sobre las acciones de su competencia asociadas los compromisos del Acuerdo de Paz. En desarrollo de la segunda fase de la intervención, más de 96 funcionarios de las 32 entidades priorizadas, recibieron la capacitación, entrenamiento y evaluación sobre la relación entre los instrumentos locales de planeación, el plan maestro para la implementación y la formulación de los proyectos con los elementos trazadores<sup>2</sup>.

Respecto de la *eficiencia*, la evaluación encontró que la ejecución de la iniciativa no fue desarrollada de manera acorde al cronograma diseñado. Esto dadas las medidas tomadas por el gobierno nacional y local, con el propósito de contener la propagación del COVID-19. Por lo tanto, el proyecto diseñado para ser desarrollado en máximo diez meses, estuvo en operación por casi doce. Los logros más tangibles de la intervención se alcanzaron en los últimos seis meses.

En el caso de la *sostenibilidad de los resultados* del proyecto, hay elementos de la iniciativa que deben considerarse como fundamentales para que los resultados permanezcan aún después de terminada la intervención. Al respecto hay que incluir, entre otras, la participación de entidades locales más allá de las previstas, la iniciativa de algunas administraciones locales para ampliar la participación de más oficinas a las inicialmente proyectadas como receptores de la segunda fase de la intervención y la conformación de comités locales para el seguimiento a la implementación de los acuerdos.

Con respecto a la *coherencia* de los resultados de la iniciativa, están alineados con las necesidades de información para el seguimiento al cumplimiento de acuerdos de paz en el orden local y nacional; son, además, muy flexibles frente a las circunstancias para la gestión en medio de la pandemia, ya mencionadas antes, y desde la perspectiva más amplia con relación a los ODS, la iniciativa propende por un Estado Social de Derecho, instituciones más eficientes y por el acceso público a la información.

En el caso del *impacto*, esta evaluación considera que la iniciativa avanzó al lograr sendos diagnósticos sobre capacidad para gestionar, procesar, almacenar y entregar información sobre las acciones de su competencia asociadas a los compromisos del Acuerdo de Paz, que se complementó con la capacitación a los funcionarios públicos sobre la formulación de los proyectos con los elementos trazadores<sup>3</sup>; pero considerando el horizonte temporal de los acuerdos de paz y la periodicidad con la cual se rinde información sobre los avances en el cumplimiento de los mismos, los impactos sobre calidad y oportunidad de la información suministrada se verán en ciclos posteriores de cargue de información y seguimiento.

A manera de conclusión, esta evaluación considera que desarrollar este tipo de iniciativas con las entidades locales, son importantes dado que, alrededor de una iniciativa de beneficio generalizado para la comunidad como es el cumplimiento de los acuerdos de paz, se transmitió conocimiento a las administraciones locales sobre la importancia de la información y los procesos inherentes a su

---

<sup>2</sup> Construcción de paz, género o étnico

<sup>3</sup> Construcción de Paz, género o étnico

disposición y el uso de los instrumentos de planificación que tiene el país para la programación de proyectos y recursos.

Una vez finalizada la evaluación, se sugieren las siguientes recomendaciones para tener en cuenta para las próximas intervenciones:

Primero, con el propósito de subsanar vacíos de información en los indicadores sectoriales detectados en los diagnósticos, se recomienda generar una comunicación a las instituciones del orden nacional responsables de producir o consolidar la información sobre esos índices sectoriales relacionados con el PMI (DANE, MINVIVIENDA, MINSALUD, MINAMBIENTE). De tal forma, para asegurarse que la información local que se requiere para alimentar el sistema sea remitida si lo está o, que los faltantes detectados se revisen por parte de la entidad encargada y se determine la viabilidad técnica para producirla como una información oficial o una estadística experimental; si definitivamente no está disponible, que esto sea corroborado<sup>4</sup>.

Tercero, se recomienda incluir en los diagnósticos un metadato asociado a los indicadores sectoriales, que incluya aspectos básicos como el periodo de referencia de la información que está cargada en el sistema.

Cuarto, se recomienda producir y poner a disposición de las entidades locales, un documento con la información y los indicadores sectoriales propios de la misma, comparadas con los indicadores departamentales y nacionales, como insumo para seguimiento y fuente de mejoramiento.

Quinto, incluir en los procesos de fortalecimiento de los funcionarios de planta de las administraciones locales la responsabilidad e importancia de generar, cargar o transmitir la información sobre los indicadores sectoriales del PMI del orden local; incluir este reporte como parte de los acuerdos de gestión y de los compromisos del funcionario responsable, en todos los niveles de la administración local, incluyendo al alcalde, en cada vigencia.

Sexto, establecer un ranking entre las entidades locales que califique la oportunidad, cobertura y consistencia de la información cargada al sistema SIEE y SIPO. Esto para que funcionen como herramienta de benchmarking entre las administraciones locales.

Séptimo, contar con enlaces territoriales que garanticen el contacto con actores fundamentales en el diseño, construcción e implementación de herramientas que incluyan las diversas visiones, necesidades y opiniones sobre el cumplimiento de los acuerdos de paz en los territorios.

Octavo, a nivel de sostenibilidad, se recomienda producir piezas de comunicación, en donde se muestre el avance en el cumplimiento de los acuerdos a nivel local y, que lleguen a esas instancias, informes donde se haga uso de los diagnósticos realizados, o los informes que producen los organismos de control con la información cargada en los sistemas correspondientes.

Noveno, desde el punto de vista metodológico, se recomienda por parte de esta evaluación realizar el análisis de resultados, de forma diferenciada, entre los indicadores de alcaldías versus indicadores de las gobernaciones; igualmente, utilizar para los cálculos promedios ponderados por asistentes,

---

<sup>4</sup> El DANE ha desarrollado una iniciativa en esta dirección, con el propósito de ampliar coberturas temáticas y geográficas de sus investigaciones, y también la profundización en el uso de registros administrativos como fuente de información

dado que los niveles de capital humano y también los niveles de “interés” son diferenciados entre estos tipos de administración y los promedios ponderados eliminan sesgos por valores extremos.

Décimo, identificar y seleccionar a los funcionarios de planta y sus cargos en las administraciones locales para que sean los responsables directos de generar, consolidar y transmitir la información de interés; de tal manera que, puedan recibir las capacitaciones y entrenamientos posteriores, como parte de la sostenibilidad de la iniciativa.

Una lección aprendida que esta consultoría identifica, es el uso de información secundaria, disponible en sistemas de información de acceso público, para la construcción de los diagnósticos, asegurando de esta manera varios atributos de calidad en la información que se usa, se constituye en un aporte en la gestión, producción, cargue y entrega de información para los niveles geográficos objeto de la intervención que se caracterizan por “carecer” de información.

Finalmente, dos buenas prácticas, aprender haciendo y la virtualización de actividades, generan apropiación del conocimiento y un aumento de cobertura en entidades priorizadas a costos marginales decrecientes.

## Lista de acrónimos.

BDP - Balance del Desempeño

DAC-OECD - Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

DNP - Departamento Nacional de Planeación

FIP - Programa de Fortalecimiento Institucional para la paz

MPTF - Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz en Colombia (UN Multi-Partner Trust Fund for Sustaining Peace in Colombia)

ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible

OIM - Organización Internacional para las Migraciones

PGN - Procuraduría General de la Nación

PDET - Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial

UMATA - Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria

PMI - Plan Marco de Implementación del Acuerdo de Paz

RBA - Enfoque de Derechos (Rights-Based Approach to Programming)

SIEE – Sistema de Información para la Evaluación de la Eficacia

SIIPO - Sistema integrado de Información para el Posconflicto

SIVJRN - Sistema Integral de verdad justicia reparación y no repetición

SUIFP-T - Sistema Unificado de Inversión y Finanzas Públicas Territoriales



# INTRODUCCIÓN

---



## 1. Introducción

En atención a la política de evaluación de la OIM (Instrucción 266/18), el Programa de Fortalecimiento Institucional para la paz (FIP), requirió la realización de la evaluación de resultados del proyecto *“Fortalecimiento a las capacidades territoriales para el seguimiento al plan marco de implementación (PMI) y gestión del cumplimiento de los compromisos establecidos en el acuerdo final de paz – sistema integrado de información para el posconflicto (SIIPO)”*, ejecutado durante el periodo 2020-2021, financiado por el Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz en Colombia-MPTF; con el objetivo de apoyar el aprendizaje del Programa FIP, sus socios gubernamentales y el donante, en relación con la formulación, implementación, monitoreo y resultados del proyecto realizado en el marco de la construcción de paz con enfoque territorial y el Acuerdo Final.

Teniendo en cuenta esta referencia, el presente informe relaciona la evaluación del proyecto PB.0038, el cual se compone de las siguientes secciones: (1) introducción; (2) contexto y propósito de la evaluación; (3) marco de evaluación y metodología; (4) hallazgos; (5) conclusiones y recomendaciones; y (6) anexos.

El proyecto evaluado tuvo como objetivo fortalecer las capacidades de las entidades territoriales para gestionar, procesar, almacenar y entregar información sobre las acciones de su competencia asociadas a los compromisos del Acuerdo y, por esta vía, propiciar la articulación nación-territorio en la implementación de los compromisos derivados del Acuerdo. Para tal efecto, se implementaron dos componentes: el primero desarrolló 170 diagnósticos de los municipios con enfoque PDET y 19 gobernaciones con municipios con enfoque PDET, respecto a la capacidad para gestión, procesamiento y entrega de información relativa al PMI; y el segundo, enfocado en 13 municipios con enfoque PDET y 19 gobernaciones con municipios con enfoque PDET que se propuso, a partir de las necesidades identificadas en el componente 1, generar acciones de fortalecimiento en el reporte de la información a través de i) instrumentos de planeación y ii) fuentes de información existentes.

De este modo, la evaluación tuvo como objetivo, recolectar evidencia sobre los resultados e impactos del proyecto en sus dos componentes y analizarla con el propósito de determinar el grado de eficacia, eficiencia, sostenibilidad, coherencia e impacto logrado. Se consideraron como fuentes de información a los implementadores del proyecto, los documentos sobre diseño de la iniciativa, los informes de seguimiento al desarrollo de la iniciativa, los diagnósticos elaborados, mediante un análisis cualitativo, sistemático del diseño y de los resultados y efectos del proyecto.

## 2. Contexto y propósito de la evaluación

### 2.1 Contexto

El Acuerdo Final de Paz para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, en adelante Acuerdo Final, integra al territorio desde el reconocimiento de sus necesidades, características y particularidades económicas, culturales, poblacionales, de género y sociales de las comunidades a nivel local; además, señala la importancia de implementar los compromisos del Acuerdo Final de manera integral y coordinada, en especial desde la articulación entre la nación, el territorio y los sistemas de información e instrumentos de planeación disponibles. Para tal fin, establece el Plan Marco de Implementación (PMI) que contiene el conjunto de pilares, estrategias, productos, metas trazadoras e indicadores necesarios para la implementación del Acuerdo Final, incluyendo 51 indicadores de género, siendo así el principal referente para la inclusión de los componentes de paz dentro de los próximos Planes Nacionales de Desarrollo en los términos establecidos en el Acuerdo Final y en el Acto Legislativo 01 de 2016.

En esta línea, el documento Conpes 3932 del 2018 en donde se presentan los “lineamientos para la articulación del PMI del Acuerdo Final con los instrumentos de planeación, programación y seguimiento a políticas de orden nacional y territorial” establece que algunos compromisos del PMI tienen relación directa con las competencias que la ley ha otorgado a las entidades territoriales en temas como salud, educación, agua potable y saneamiento, entre otros y por lo tanto, estas contribuyen a la implementación del PMI. No obstante, estos territorios, en especial aquellos más afectados por el conflicto armado, presentan retos institucionales que no les permiten abordar, de forma adecuada, la agenda de construcción de paz; retos que, entre otros, se basan en brechas estructurales sobre sus capacidades técnicas para la generación, procesamiento, almacenamiento y entrega de información pública en el marco del cumplimiento del Acuerdo Final.

En este contexto, se han observado debilidades en la disponibilidad de información para el seguimiento a los avances del PMI con competencia territorial por parte de los municipios afectados por el conflicto, lo que ha impedido la articulación nación- territorio en la implementación de los compromisos derivados del Acuerdo.

Adicionalmente, el Acuerdo establece la necesidad de articular e interoperar los sistemas de información existentes para el fortalecimiento del Sistema Integrado de Información para el Posconflicto (SIIPO) y así contar con reportes rigurosos, periódicos y articulados en materia de avances de la implementación del Acuerdo.

Al respecto, en una fase previa se desarrolló el Sistema Integrado de Información para el Posconflicto (SIIPO), en el marco del proyecto “Territorialización en la implementación de la Estrategia de Respuesta Rápida (ERR) y despliegue de mecanismos de transparencia y comunicación – Colombia”, financiado con recursos del Fondo Multidonante de las Naciones Unidas por la suma de USD \$325.283 (valor del SIIPO) e implementado por la OIM. Así, el SIIPO fue construido con el propósito de brindar información sobre el avance en la implementación del Acuerdo Final y de los recursos invertidos en el posconflicto, generando así una plataforma de acceso de información a la ciudadanía, así como canales para la transparencia y la rendición de cuentas.

En este sentido, el SIPO se convirtió en la fuente principal de información en donde las entidades responsables de reporte, consignadas en el PMI, deben dar cuenta de los avances frente a los compromisos asociados al Acuerdo Final. Para lograrlo, es necesario que el procesamiento de la información a reportar en el SIPO tenga en cuenta las dinámicas de los territorios y sus poblaciones. Es decir que, lo reportado se articule con la ejecución propia de las administraciones locales que, si bien no son las responsables del reporte, son las garantes en el ejercicio participativo local, y que se integre adecuadamente los compromisos de índole territorial sobre el enfoque diferencial (género, étnico y LGBTI).

De esta manera, la obligatoriedad en la articulación entre la planeación local y nacional resulta evidente en tanto el seguimiento de variables específicas y diferenciales deben dar cuenta de los recursos, acciones y cumplimiento de metas e indicadores, bajo los enfoques territorial, étnico y de género. En este contexto, se han observado debilidades en el seguimiento a los avances del PMI con competencia territorial por parte de los municipios afectados por el conflicto, lo que ha impedido la articulación nación-territorio en la implementación de los compromisos derivados del Acuerdo.

En tal sentido, “El proyecto tiene en cuenta la institucionalidad que se dirige a los territorios y que inicia con los nuevos mandatarios a nivel local, pues diferentes acciones desde el nivel central son direccionadas a que los gobiernos locales estructuren su planeación para los próximos cuatro años. Así, siendo el DNP el líder en dichas acciones de planeación local (Kit Territorial, estrategia de descentralización), este proyecto se aúna a los esfuerzos de las entidades en la medida en la que no se centra en el desarrollo del proceso de planeación sino al proceso de seguimiento, incorporando acciones para que las entidades territoriales cuenten con mayores capacidades para procesar, generar y reportar la información en línea con los compromisos del Acuerdo Final, componentes que no son integrados en el acercamiento territorial que inicia con los nuevos mandatarios. Pues es de precisar, que actualmente no se cuentan con instrumentos, rutas y procesos que puedan brindar información calificada sobre los avances del PMI a nivel territorial, en especial aquellos con enfoque diferencial”.

Con este propósito la OIM, a partir de su experiencia histórica en el fortalecimiento de capacidades territoriales en los municipios más afectados por el conflicto, junto con el Departamento Nacional de Planeación como entidad gubernamental rectora en el seguimiento de las políticas públicas, desarrollaron este proyecto para promover la participación activa de los y las servidoras públicas e integra actividades de carácter sostenible que le permita a las administraciones locales concurrir y coordinarse con el nivel nacional en la implementación de una paz estable y duradera. El proyecto se enmarca en el Plan Indicativo de Trabajo de la OIM con el Gobierno de Colombia en el tercer objetivo relacionado con la Construcción de Paz. Adicionalmente, se alinea con el segundo objetivo del Marco de Gobernanza sobre la Migración de la OIM y contribuye al logro de los ODS, principalmente al objetivo 16, relacionado con Paz e instituciones sólidas.

## 2.2 Objeto de evaluación

El objeto de la evaluación es el proyecto “Fortalecimiento a las capacidades territoriales para el seguimiento al plan marco de implementación y gestión del cumplimiento de los compromisos establecidos en el acuerdo final de Paz”, implementado entre el DNP y la OIM.

La evaluación del proyecto en mención se realizó con el objetivo de medir y analizar los resultados e impactos que la intervención generó sobre las entidades territoriales para determinar las capacidades

y, consecuentemente, las necesidades, para gestionar, procesar, almacenar y entregar información sobre el plan marco de implementación de los acuerdos de paz (PMI) y desarrollar el fortalecimiento de estos procesos en 32 entidades locales priorizadas de acuerdo con los diagnósticos obtenidos.

Esta evaluación proporciona aprendizaje para los actores del proyecto, el Programa FIP, el donante, las contrapartes y los socios implementadores, y provee evidencia sobre los resultados generados a partir de la intervención, la documentación de los hallazgos para gestionar, procesar, almacenar y entregar información sobre el plan marco de implementación (PMI) así como una serie de recomendaciones.

## 2.3 Criterios de evaluación

Para cumplir con el objetivo de la evaluación se establecieron los siguientes criterios: la eficacia, el grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos; eficiencia, el grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo; sostenibilidad, que se refiere al grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen; coherencia, la compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en un país, sector o institución; impacto del proyecto, el grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos—positivos o negativos, previstos o no previstos—en el nivel más alto.

Además de los criterios de evaluación antes mencionados, este ejercicio consideró tres temas transversales de acuerdo con los lineamientos de la OIM y de Naciones Unidas<sup>5</sup> en la materia: Enfoque de Derechos<sup>6</sup> (Rights-Based Approach to Programming, RBA), Género, Edad y Diversidad<sup>7</sup> y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estos temas transversales fueron considerados desde el diseño e implementación de la evaluación en términos de la gestión de la iniciativa, la información que se produce y los ODS que se impactan.

### Alcance de la evaluación:

La evaluación abarca la totalidad del ciclo del proyecto, desde la formulación hasta la fase de cierre y contempla los beneficiarios Directos, es decir, servidores públicos de municipios PDET<sup>8</sup> pertenecientes a las Secretarías de gobierno, Oficinas de planeación y oficina de proyectos (UMATA), donde existiese, así como los beneficiarios indirectos (víctimas del conflicto en 13 municipios PDET y 19 Gobernaciones fortalecidos a través de los planes de trabajo para la mejora en producción y reporte de la información sobre el cumplimiento de los acuerdos de paz en su municipio), y finalmente los socios implementadores.

La evaluación midió y analizó los resultados que la intervención generó sobre las entidades territoriales y sus funcionarios. En el primer componente, frente a la construcción de los diagnósticos

<sup>5</sup> <http://www.uneval.org/document/detail/1616>; <https://www.iom.int/sites/default/files/about-iom/evaluation/iom-gender-and-evaluation-guidance-2018.pdf>

<sup>6</sup> [https://publications.iom.int/system/files/pdf/rba\\_manual.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/rba_manual.pdf)

<sup>7</sup> <https://www.iom.int/sites/default/files/about-iom/evaluation/iom-gender-and-evaluation-guidance-2018.pdf>

<sup>8</sup> Trece municipios: ARGELIA, CARTAGENA\_DEL\_CHAIRA, DABEIBA, EL\_CHARCO, ITUANGO, POLICARPA, PUERTO\_GUZMAN, PUERTO\_LIBERTADOR, RIOSUCIO, SAN\_JACINTO, SAN\_ONOFRE, TIBU y TIERRALTA. Diecinueve gobernaciones: ANTIOQUIA, ARAUCA, BOLIVAR, CAQUETA, CAUCA, CESAR, CHOCO, CORDOBA, GUAVIARE, LA\_GUAJIRA, MAGDALENA, META, NARINO, NORTE\_DE\_SANTANDER, PUTUMAYO, SUCRE, TOLIMA, VALLE\_DEL\_CAUCA y HUILA,

sobre las capacidades territoriales para producir y entregar información relacionada con el cumplimiento local de los acuerdos de Paz; y en el segundo componente, frente a las administraciones locales priorizadas en el fortalecimiento para gestionar, procesar, almacenar y entregar información respecto a las acciones de su competencia asociadas a los compromisos del Acuerdo final de paz.

## 2.4. Tipo y preguntas de evaluación

De acuerdo con los criterios de evaluación mencionados anteriormente y en coordinación con la OIM, se eligieron las preguntas y subpreguntas orientadoras señaladas en la matriz de evaluación (Anexo 1) y en la siguiente tabla para guiar esta evaluación final de resultados

<b>Eficacia</b>	
<b>¿Cómo evalúa la eficacia del proyecto? (Pregunta de entrevista)</b>	
<b>Pregunta de evaluación</b>	<b>Subpreguntas</b>
¿En qué medida los diagnósticos realizados de generación, procesamiento y reporte de la información en los 170 municipios PDET contienen toda la información necesaria para analizar y detallar la capacidad de las Alcaldías de los 170 municipios para generar, almacenar y entregar información?	Todas las entidades territoriales tienen el diagnóstico 1.1
	Los diagnósticos están completos y son estandarizados 1.2
	Los diagnósticos permiten determinar las capacidades de las alcaldías 1.3
¿Se cumplieron las metas definidas para el proyecto? ¿qué factores permiten explicar ese nivel de cumplimiento? ¿se reflejan esos niveles de cumplimiento en los niveles de satisfacción de las entidades territoriales priorizadas con las contribuciones de la intervención?	El cronograma propuesto se desarrolló sin cambios 2.1
	El presupuesto asignado fue suficiente para desarrollar los diagnósticos 2.2
	Cómo estaba conformado el equipo que preparó el diagnóstico (perfiles) 2.3
	La información reportada es útil para seguimiento del cumplimiento y gestión de acuerdos en su municipio 2.4
¿En qué medida fueron sensibilizados y fortalecidos los territorios priorizados en generación, procesamiento y reporte de información en el marco de los compromisos del Acuerdo Final? ¿Fue integrado el enfoque de género?	Cada cuánto se debe reportar la información 3.1
	Cuál es la información que se debe reportar 3.2
	Cuántas instituciones y personas fueron capacitadas 3.3
	Quiénes deben entregar la información para reportar 3.4
	La información reportada es útil para el seguimiento del cumplimiento y gestión de acuerdos en su municipio 3.5
	Identificar cómo fue incorporado el enfoque de género en los diagnósticos 3.6
<b>Eficiencia</b>	
<b>¿Cómo evalúa la eficiencia del proyecto? (Pregunta de entrevista)</b>	
¿En qué medida las actividades del proyecto se implementaron de forma coordinada con las entidades territoriales involucradas?	Cuáles entidades, locales, departamentales y nacionales, participaron en la elaboración 4.1
	Quién elaboró, revisó y aprobó 4.2
¿En qué medida las acciones de OIM-DNP y el Donante fortalecieron las Entidades Territoriales priorizadas para el ingreso de información adecuada en el Sistema de Información para la Evaluación de la Eficiencia (SIEE) del DNP?	Cómo era la oportunidad, completitud e integridad de los informes antes de intervención 4.3
	Cómo está la oportunidad, completitud e integridad de la información, después de la intervención 4.4
¿Qué cambios (positivos, negativos, esperados, no esperados) de las contribuciones hechas por el proyecto reportan las entidades territoriales y/o funcionarios y funcionarias apropiadas sobre el conocimiento adquirido en la gestión de la información?	Quién reportaba antes la información 5.1
	Cada cuánto se reportaba la información 5.2
	Qué información se reportaba al sistema 5.3
	En su municipio se ve el cumplimiento y gestión de los acuerdos 5.4

	La información sobre cumplimiento y gestión de los acuerdos se consulta de manera recurrente por usuarios generales y especializados 5.5
	La oportunidad, completitud e integridad de los reportes ha mejorado 5.6
<b>Sostenibilidad</b>	
<b>¿Cómo evalúa la sostenibilidad del proyecto? (Pregunta de entrevista)</b>	
¿En qué medida el proyecto logró movilizar los procedimientos, apoyos y recursos necesarios para que el SIEE produzca información oportuna y confiable durante los próximos cinco años?	Todas las entidades reportan de manera oportuna al SIEE 6.1
	Todos los reportes al SIEE están completos 6.2
	Toda la información reportada al SIEE es confiable 6.3
	Los procedimientos para reportar la información están debidamente documentados para ser gestionados de manera fácil y oportuna 6.4
	Se ha diseñado un tablero de control para monitorear la oportunidad, completitud e integridad de los reportes al SIEE 6.5
	Se dispone de un registro sobre el acceso y uso al SIEE como fuente de información sobre cumplimiento y seguimiento de los acuerdos de paz 6.6
	Los funcionarios capacitados siguen siendo los que reportan 6.7
<b>Impacto</b>	
<b>¿Cómo evalúa el impacto del proyecto? (Pregunta de entrevista)</b>	
¿Qué cambios (positivos, negativos, esperados, no esperados) de las contribuciones hechas por el proyecto reportan las entidades territoriales y/o funcionarios apropiados sobre el conocimiento adquirido en la gestión de la información?	Cada cuanto se reportaba la información - Se cumplía la frecuencia de reporte que la normatividad del sistema indica 7.1
	Qué información se reportaba al sistema - Se reporta la información que la normatividad del sistema determina 7.2
	En su municipio se ve el cumplimiento y gestión de los acuerdos 7.3
	La información sobre cumplimiento y gestión de los acuerdos se consulta de manera recurrente por usuarios generales y especializados 7.4
	La oportunidad, completitud e integridad de los reportes ha mejorado 7.5
<b>Coherencia</b>	
<b>¿Cómo evalúa la coherencia del proyecto? (Pregunta de entrevista)</b>	
¿En qué medida los resultados esperados del proyecto responden a su contexto de diseño e implementación?	La intervención fue implementada según su diseño 8.1
	La intervención fue implementada, adaptándola al contexto 8.2
¿En qué medida está el proyecto alineado con las estrategias y prioridades globales como el Objetivo de Desarrollo Sostenible No 16, relacionado con Paz e instituciones sólidas? ¿El proyecto es consistente con esta meta?	La intervención propende por el establecimiento en los municipios PDET del estado social de derecho y la justicia para todos 8.3
	La intervención propende a instituciones, eficaces, responsables y transparentes (RC) 8.4
	La intervención propende por el acceso público a la información 8.5



# MARCO DE EVALUACIÓN Y METODOLOGÍA

---

### 3. Marco de evaluación y metodología

La presente evaluación realizada por Cifras y Conceptos utilizó el enfoque evaluativo de resultados. Esta tiene en cuenta: que el objetivo es determinar el nivel de logro alcanzado en cada uno de los componentes o fases que comprende la intervención; cuales factores afectaron el logro o no del resultado propuesto; evaluar las contribuciones de la OIM, los socios y las partes interesadas; y la estrategia utilizada para desarrollar la intervención.

Además, considerando los criterios de carácter transversal, el diseño de la evaluación considero identificar si el desarrollo de la intervención consideró un enfoque de género, edad y diversidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ya sea en la gestión de la iniciativa o la desagregación temática de los indicadores propuestos y en el caso de los ODS mediante la identificación de aquellos que la iniciativa impacta.

De manera complementaria, dado que para esta evaluación se miden los indicadores de resultado y los efectos de una acción institucional o de un programa sobre la sociedad o sobre un grupo de población, es fundamental tener en cuenta que los efectos relacionados con la intervención mencionada pueden ser incididos por factores externos y no necesariamente responder solamente a la intervención.

En la evaluación de resultados, no experimental, se miden los cambios en la percepción, conocimiento, condiciones, productos, según los objetivos que se establecieron para la intervención y según los criterios que fueron establecidos como dimensiones para evaluar sus resultados.

#### 3.1 Actividades, fuentes y recopilación de datos

Con el propósito de lograr el objetivo de la evaluación, Cifras & Conceptos en aplicación de su experiencia desarrolló las siguientes actividades y métodos de estudio:

- Una reunión exploratoria con el equipo de la OIM para acordar y precisar el alcance de la evaluación del Proyecto, en cada uno de sus componentes.
- Análisis de carácter descriptivo y deductivo de las fuentes de información disponibles con el propósito de consolidar el conocimiento sobre la población de estudio, el fenómeno de estudio y sus relaciones, para enriquecer el diagnóstico correspondiente.
- Se diseñaron las herramientas de análisis y modelos analíticos que permitieron realizar la evaluación de resultados de la iniciativa en cada uno de sus componentes solicitados.

Se prepararon los informes correspondientes que dan cuenta de la evolución y gestión del proyecto, incluyendo hallazgos, conclusiones y recomendaciones.



Respecto de la recolección y las fuentes de información, la evaluación fue desarrollada a partir de dos técnicas (revisión documental<sup>9</sup> y entrevistas estructuradas<sup>10</sup>) para intentar responder a las preguntas que orientan el ejercicio de evaluación.

De este modo, se identificaron fuentes de información primaria y secundaria. Para las fuentes primarias se realizaron ocho entrevistas estructuradas individuales y grupales con personal del DNP y la OIM. Estas fueron realizadas de manera virtual como se evidencia en la tabla 1.

En el caso de los beneficiarios directos e indirectos de la intervención, los funcionarios públicos y las víctimas o las organizaciones de víctimas, por la coyuntura de protesta social que vivía el país en el momento de estar realizando esta consultoría, un paro nacional con bloqueos en casi todos los municipios del país, hizo que el contacto con las instituciones locales, para la cuales se había planeado un muestra indicativa de las que habían salido priorizadas para la segunda fase de la implementación, y en el caso de las víctimas o sus organizaciones representativas, en parte por las condiciones de seguridad que la coyuntura significaba, no fue posible tener el contacto presencial o virtual. En el primer caso, al contar con la evidencia de las actividades realizadas y los productos desarrollados, incluyendo pruebas sobre apropiación del conocimiento, y en el segundo, dado que el beneficio indirecto de la iniciativa sobre la víctimas era ofrecer información para seguimiento y monitoreo del cumplimiento de los acuerdos, y que se pudo verificar que los organismos de control responsables de hacer ese seguimiento y evaluación de cumplimiento de esos acuerdos usan los informes desarrollados y acceden al sistema de información en el DNP, se consideró que la evidencia era suficiente para el propósito de la evaluación.

Tabla 1. Entrevistas

Participante	Actividad	Modalidad de la entrevista	# de personas participantes
Monitora Seguridad y Convivencia Ciudadana	Entrevista individual	Virtual	1
Enlace territorial OIM Cauca	Entrevista individual	Virtual	1
Apoyo técnico	Entrevista individual	Virtual	1
Apoyo Operativo	Entrevista individual	Virtual	1
Implementador	Entrevista individual	Virtual	1
Líder de proyecto	Entrevista individual	Virtual	1

<sup>9</sup> El listado de la documentación revisada se encuentra en el Anexo No. 4

<sup>10</sup> Para la aplicación de las entrevistas C&C aplica las normas de gestión de ISO-14052, los protocolos de ética y confidencialidad y se tuvo en cuenta el MA/88. Manual de protección de datos de la OIM; y IN/138: Principios de protección de datos de la OIM. El listado de los entrevistados se encuentra en el Anexo No3.

DNP	Entrevista grupal	Virtual	3
DNP	Entrevista grupal	Virtual	3

En cuanto a las fuentes secundarias, fue revisada la ficha del proyecto, que incluye la matriz de resultados, los informes trimestrales y anuales, y los diagnósticos realizados, los cuales fueron usados para complementar la información recolectada de las fuentes primarias.

De otra parte, Cifras y Conceptos hizo la revisión de información pública relacionada con los productos de la iniciativa, entre estos: los informes realizados por los organismos de control encargados de velar por el cumplimiento de los acuerdos de Paz y de los sistemas donde debe estar disponible la información que da cuenta de los avances en el cumplimiento de estos acuerdos y también de la programación de recursos dedicados a este propósito<sup>11</sup>.

Además, durante el desarrollo de esta evaluación para cada fase y componente se discutió con los interlocutores técnicos correspondientes de Cifras y Conceptos, los avances, las dificultades y los hallazgos, para enfatizar o disminuir el interés en alguna dimensión del estudio que prometiera enriquecer el mismo o permitiera mitigar riesgos para el desarrollo de la evaluación.

Con el compendio de métodos y fuentes descritos anteriormente, más el análisis de resultados y hallazgos del proceso, fue realizado este informe de evaluación de resultados.

## 3.2. Limitaciones y estrategias de mitigación

La principal limitación y estrategia propuesta para enfrentar fue la siguiente:

a. La gestión de la evaluación en medio del contexto nacional que comprendió la presencia de medidas restrictivas sobre la movilidad producto de la pandemia, sumadas a la atención de las autoridades locales a la movilización social dentro del paro nacional, hizo que las entrevistas se realizaran virtualmente. En el caso de los beneficiarios directos e indirectos, funcionarios públicos y víctimas u organizaciones de víctimas, como ya se indicó no fue posible hacer presencia en el terreno para verificar los efectos de la iniciativa. Para mitigar esta situación se realizó la revisión de la documentación disponible del proyecto, la revisión de la información pública relacionada con la iniciativa<sup>12</sup>, y las entrevistas en profundidad con los gestores de la iniciativa y así complementar la información necesaria para un análisis completo.

<sup>11</sup> Informes anuales al Congreso sobre la implementación de los acuerdos de Paz realizados por la PGN y el SIIIE del DNP

<sup>12</sup> Información disponible en la PGN y en el DNP



# HALLAZGOS

---

## 4. Hallazgos

Los hallazgos son el resultado de la revisión de la documentación disponible sobre la gestión del proyecto, contrastados con los documentos de diseño de la intervención, entre ellos la matriz de resultados, las entrevistas realizadas y la revisión de información pública relacionada con los dos componentes de la intervención.

### 4.1. Principales hallazgos sobre la EFICACIA

Para evaluar la eficacia se realizaron seis preguntas y trece subpreguntas orientadoras, combinadas con los resultados de la revisión documental y de las entrevistas estructuradas, y los correspondientes indicadores.

Esta evaluación encuentra que las 170 entidades locales y 19 gobernaciones cuentan con sendos diagnósticos sobre procesamiento y entrega de información para el seguimiento y cumplimiento de los acuerdos de Paz en los órdenes locales; Esos diagnósticos comprenden de manera estandarizada a las dimensiones de interés para determinar las capacidades de esas entidades para producir y entregar información. Estas son:

1. Condiciones en las cuales se producen los datos e indicios de calidad de la información producida.
2. Atributos de los datos (Oportunidad, Credibilidad, accesibilidad, interpretabilidad, pertinencia).
3. Indicadores territoriales con incidencia en PMI.

En cuanto al contenido de los diagnósticos para determinar las capacidades de las alcaldías, se estableció que en efecto fueron útiles para la identificación de debilidades y fortalezas que permitieron construir una hoja de ruta diferencial para las entidades territoriales, y de esta manera priorizar las que pasaban a la segunda fase.

El cronograma del proyecto fue desarrollado con los ajustes que la coyuntura sobre las medidas de inmovilización determinó y se contó con el presupuesto suficiente para adelantar las actividades planeadas.

En el caso del componente de fortalecimiento sobre las entidades priorizadas, la ejecución de la intervención, según la evidencia documental revisada y las entrevistas realizadas, fue desarrollada a cabalidad, incluso superando el número de las entidades locales planeadas (cinco alcaldías y 2 gobernaciones más). De igual manera, en el caso del número de los beneficiarios directos, los participantes en todas las sesiones de trabajo superaron lo proyectado inicialmente

Efectivamente, la priorización se estableció para 32 entidades locales (19 gobernaciones y 13 alcaldías), pero se menciona que se adicionaron 5 alcaldías (Villavicencio, Mallama, Providencia, Túquerres y Los Andes) y dos gobernaciones solicitaron sesiones de trabajo (Meta y Cesar).

Respecto al volumen de funcionarios que participaron en el segundo componente de la intervención, se debe destacar que el número de beneficiarios directos desbordó la meta de 96 que se había previsto, llegando a un total de 678, dentro de los cuales 203 asistieron al menos a una (1) sesión, lo que evidencia la acogida en los órdenes locales de este tipo de iniciativas.

Los diagnósticos están estructurados por sectores de información, incluyendo los indicadores en cada caso que dan cuenta sobre las necesidades que tiene la población, en cada municipio, y que son objeto de los acuerdos de Paz, además la posibilidad de relacionarlos con los instrumentos locales de planeación potencia el uso de los diagnósticos para el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos en el orden local.

La evaluación del enfoque de género se desarrolla en el componente de enfoques transversales.

### 4.3. Principales hallazgos sobre la EFICIENCIA

La evaluación de eficiencia se realizó al usar cuatro preguntas y tres subpreguntas orientadoras, al combinar resultados de la revisión documental y de las entrevistas estructuradas y los correspondientes indicadores; la evaluación del factor indica un nivel satisfactorio.

Dada la naturaleza de la intervención, donde el liderazgo técnico estuvo a cargo del DNP, el contacto y coordinación con las entidades locales se hizo de manera expedita y permanente, al considerar que los municipios interactúan en diversas instancias con esta institución. Esto incluye el registro de los proyectos para inversión. Los informes de los proyectos fueron elaborados, revisados y aprobados en el orden nacional, sobre la base de una consulta con las entidades correspondientes en cada municipio.

El componente de fortalecimiento fue desarrollado en dos fases: la primera que comprendió cuatro (4) sesiones de trabajo, relacionadas con la definición de un plan de trabajo y la aplicación de un instrumento de entrada que valoraba el nivel de conocimiento de los participantes sobre:

1. Alineación de instrumentos de planeación territorial con el plan marco de implementación.
2. Planes Indicativos
3. SUIFP– T
4. Procesamiento de la información

Las acciones de OIM-DNP y el donante procuraban fortalecer a las Entidades Territoriales priorizadas para el ingreso de información adecuada en el Sistema de Información para la Evaluación de la Eficiencia (SIEE) del DNP, en características como la oportunidad, la completitud e integridad de la información reportada. En tal sentido, dado que las entidades locales, no son responsables del cargue y también de lo reciente de la intervención, la mejora será posible observarla en ciclos posteriores de reporte por parte de las entidades nacionales, responsables del cargue de la información. Sin embargo, se destaca como impacto de la intervención, haber sensibilizado a las instituciones y transmitir conocimiento a las administraciones locales sobre:

- La importancia de la información y los procesos inherentes a la disposición de esta, esto es: generación, procesamiento, almacenamiento y entrega de información.
- El uso aplicado de los instrumentos de planificación, los planes indicativos para la implementación de los acuerdos de paz y el perfilamiento de los proyectos en el SUIFP-T.

Sobre el uso de la información de los diagnósticos en el orden local, aunque la evaluación no dispone de evidencia en ese nivel, dado que no fue posible por las situaciones del contexto nacional entrevistar presencial o virtualmente a los beneficiarios directos e indirectos de la intervención. Se

identificó entre la información entregada por la OIM y la revisada por C&C, que los indicadores del PMI revisados en el desarrollo del segundo componente de la iniciativa, son usados de manera pública y con fines disciplinarios por los organismos de control encargados de la vigilancia sobre el cumplimiento de la implementación de los Acuerdos de Paz. Esto se constata en el primer y segundo informe al Congreso sobre el avance a la implementación que realiza anualmente la Procuraduría y,

De manera complementaria, sobre la apropiación del conocimiento adquirido, la realización de una prueba de conocimientos al inicio de la intervención y otra al final de esta, y de manera específica la diferencia de puntajes se toma como evidencia de los efectos entre los funcionarios públicos que participaron de la iniciativa. En este sentido, el nivel de conocimiento al inicio se ubicó en 66% y la prueba del final dio como resultado un 74%, lo cual indica una mejora de ocho (8) puntos porcentuales en el nivel de apropiación del conocimiento por parte de los funcionarios.

En términos de los atributos de la información, oportunidad, completitud e integridad, que contienen los informes, se concibió por esta evaluación determinar un antes y un después, pero dada que la responsabilidad de cargue de la información corresponde a entidades de orden nacional y no del orden local, y además que considerando la frecuencia con la cual se hace el cargue correspondiente, al momento de realizar la evaluación resulta muy pronto para tener evidencia si hay cambios o no en esos atributos. Esto podrá ser revisado en los próximos ciclos de cargue de la información.

#### 4.4. Principales hallazgos sobre el IMPACTO

El criterio de impacto se realizó usando dos preguntas y cinco subpreguntas orientadoras. Estas combinaron resultados de la revisión documental y de las entrevistas estructuradas, y los indicadores correspondientes. Este criterio alcanzó un nivel satisfactorio.

En seguida se detallan algunos aspectos que pueden dar evidencia de los impactos que se pueden evidenciar considerando lo reciente de la intervención para el momento de la evaluación, como resultado de las actividades del proyecto, aunque también debido a factores externos, o de ambos:

La realización del proyecto concibió como punto de contacto a las oficinas de planeación local y las UMATAS, donde estuvieran presentes. Según las entrevistas y la documentación revisada, se presentó una mayor concurrencia de oficinas en el orden local y departamental a la planeada. Efectivamente, además de las alcaldías y gobernaciones priorizadas, 32 en total, se presentaron cinco administraciones más, que recibieron también la intervención, lo cual hace que el proyecto haya podido llegar a más entidades territoriales haciéndolo más inclusivo.

Sobre la apropiación del conocimiento como evidencia de impacto, la evidencia y consideraciones son las siguientes:

## Calificación de la apropiación del conocimiento

Tabla 1

Estadísticos de las calificaciones de base y de salida de los funcionarios participantes  
Todas las entidades locales participantes en la iniciativa

Estadístico	LB	LS	TG	TG2
Máximo	4,2	5,0	4,4	4,2
Mínimo	1,9	2,5	2,6	2,4
Promedio	3,3	3,7	3,5	3,5
Rango	2,31	2,5	1,8	1,8
Desviación	0,5	0,7	0,4	0,4
Coeficiente de variación (%)	15,17	18,31	12,5	11,7

Fuente: Cálculos C&C con información de los informes finales de la intervención 0038

LB y LS; Línea de base y línea de salida, respectivamente

TG2= Es un promedio ponderado en cada administración, según los participantes de LB y LS

Tabla 2

Estadísticos de las calificaciones de base y de salida de los funcionarios participantes  
Gobernaciones participantes en la iniciativa

Estadístico	LB	LS	TG	TG2
Máximo	4,2	5,0	4,4	4,2
Mínimo	1,9	2,5	3,0	3,1
Promedio	3,3	3,7	3,5	3,5
Rango	2,3	2,5	1,4	1,2
Desviación	0,5	0,7	0,5	0,4
Coeficiente de variación (%)	15,84	19,87	13,3	10,8

Fuente: Cálculos C&C con información de los informes finales de la intervención 0038

LB y LS; Línea de base y línea de salida, respectivamente

TG2= Es un promedio ponderado en cada administración, según los participantes de LB y LS

Tabla 3

Estadísticos de las calificaciones de base y de salida de los funcionarios participantes  
Alcaldías participantes en la iniciativa

Estadístico	LB	LS	TG	TG2
Máximo	3,8	4,6	4,0	4,1
Mínimo	2,1	3,0	2,6	2,4
Promedio	3,2	3,6	3,4	3,4
Rango	1,7	1,6	1,4	1,6
Desviación	0,5	0,5	0,4	0,4
Coeficiente de variación (%)	14,43	15,04	10,6	12,7

Fuente: Cálculos C&C con información de los informes finales de la intervención 0038

LB y LS; Línea de base y línea de salida, respectivamente

TG2= Es un promedio ponderado en cada administración, según los participantes de LB y LS

En la tabla 1, se observan los estadísticos sin diferenciar de gobernaciones o alcaldías y en las tablas 2 y 3 mismos estadísticos la primera para gobernaciones y la segunda para alcaldías.

En esa comparación entre gobernaciones y alcaldías, los puntajes que evalúan la apropiación de conocimiento permiten observar resultados diferenciados, los máximos son mayores en las gobernaciones frente a las alcaldías. Los promedios son más altos para las primeras que para las segundas y la variabilidad en las calificaciones es menor en las alcaldías que en las gobernaciones<sup>13</sup>.

De manera complementaria, sobre la apropiación del conocimiento adquirido, la realización de una prueba de conocimientos al inicio de la intervención y otra al final de esta, y de manera específica la diferencia de puntajes se toma como evidencia de los efectos entre los funcionarios públicos que participaron de la iniciativa. En este sentido, el nivel de conocimiento al inicio se ubicó en 66% y la prueba del final dio como resultado un 74%, lo cual indica una mejora de ocho (8) puntos porcentuales en el nivel de apropiación del conocimiento por parte de los funcionarios. Esto se constituye en evidencia del impacto que tuvo el fortalecimiento realizado a través de las sesiones de trabajo impartidas por el proyecto para este componente de la intervención.

## 4.5. Principales hallazgos sobre la SOSTENIBILIDAD

El criterio de sostenibilidad se analizó usando dos preguntas y siete subpreguntas orientadoras. Se combinaron resultados de la revisión documental, de las entrevistas estructuradas y los correspondientes indicadores. Con los indicadores calculados el criterio alcanzó un nivel **satisfactorio para la sostenibilidad en esta evaluación**.

Sobre esta, la evaluación encontró que se menciona en la matriz de resultados una actividad relacionada con esta características del Proyecto, esto es *“Socializar los resultados del proceso de fortalecimiento para así dar cierre y sostenibilidad al mismo”*; sin embargo, la evaluación considera que hay más elementos de la iniciativa que deben considerarse como fundamentales para dar sostenibilidad a los resultados, los cuales se detallan a continuación y que, junto con las recomendaciones que se indican más adelante, propenden por la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

### Alineación conceptual frente al Plan Marco de Implementación y el Plan indicativo del Plan de desarrollo territorial

Con respecto a determinar la relación entre los instrumentos de planeación local y el Plan marco de implementación (PMI) del Acuerdo, la intervención indica que dos (2) gobernaciones (Putumayo y Huila) y dos (2) alcaldías (Puerto Guzmán y Puerto Libertad) procedieron a realizar ajustes en sus instrumentos de planeación y una alcaldía (Tierra Alta) avanzó en la construcción de un plan indicativo

---

<sup>13</sup> Ponderar por asistente cambia el resultado por administración local, sube o baja, frente a un promedio simple. Esto indica que la evaluación debe presentarse de manera diferenciada, gobernaciones y alcaldías, pues las funciones de capital humano son diferentes entre estas y agregar distorsiona. De igual manera, usar promedios ponderados desde el punto de vista estadístico es un valor menos insesgado que un promedio simple que termina influenciado por valores extremos



para construcción de la paz<sup>14</sup>. En tal sentido, se presentan las siguientes observaciones, a manera de hallazgos:

- Las mencionadas son cinco (5) de 32 instituciones intervenidas, hace falta indicar qué sucedió con los 27 restantes (¿van a hacer ajustes o van a desarrollar el plan indicativo para construcción de la paz?). Esto porque en la información revisada no se encontró evidencia que indique su estado.
- Para las alcaldías, la consultoría indica que el mayor porcentaje de relación entre los instrumentos locales de planeación y el PMI, corresponden a Policarpa, Nariño, con 56%, un porcentaje alto y que permite reflexionar con relación a que los acuerdos subsanan obstáculos de base en el desarrollo de esos municipios. El índice de relación más bajo se ubica en el municipio de San Onofre – Sucre, con 15% y un promedio entre los municipios de 28%. Entre las alcaldías solo cuatro (4) (Policarpa, Dabeiba, Argelia y San Jacinto) de las trece (13) intervenidas superan el promedio. Esto no parece corresponder a un patrón espacial, pero quizás puede estar relacionado con mayores o menores afectaciones del conflicto armado en esos municipios, de allí la mayor o menor relación entre los planes locales y el PMI<sup>15</sup>
- En el caso de las gobernaciones, el mayor puntaje corresponde al departamento de Norte de Santander con 28%, el más bajo a Magdalena con 7% y un promedio entre estas entidades de 17%. En el caso de las gobernaciones, seis (6) (Norte de Santander, Chocó, Cauca, Arauca, Putumayo, Huila) de las 19 que participaron de la intervención se ubican por arriba del promedio. Esto no parece corresponder a un patrón espacial, pero puede estar relacionado con mayores o menores afectaciones del conflicto armado en municipios de esos departamentos, de allí la mayor o menor relación entre los planes locales y el PMI.

Sistema Unificado de Inversión y Finanzas Públicas Territoriales (SUIFP-T), Sistema de Seguimiento a proyectos de Inversión SPI y utilización del trazador “construcción de paz”

En el caso del cargue de proyectos al SUIFP-T, usando los elementos trazadores: construcción de paz, género o étnico, de las 32 instituciones que participaron de la iniciativa se indica que tres (3) avanzan en la actualización de sus proyectos de inversión.

Estas son tres (3) de 32 instituciones intervenidas. Hace falta indicar qué sucedió con los 29 restantes. Además, hace falta indicar cuál es el estado de sus proyectos en el SUIFP-T (¿sus proyectos ya usan los elementos trazadores?, ¿van a ajustar sus proyectos de inversión con esas indicaciones?).

Sobre los procedimientos y tableros de control, según la información suministrada en las entrevistas, dado que el cargue de información al SIEE se maneja, como sistema, bajo los mismos protocolos de SINERGIA del DNP, esta evaluación lo considera cumplido. Ello complementado por los diagramas de

---

<sup>14</sup> Este plan indicativo para construcción de la paz, desde el orden local, es un logro muy importante y debiera generalizarse. Incluso debiera ser de carácter normativo para las siguientes vigencias y todos los municipios PDET.

<sup>15</sup> La hipótesis es básica para la asociación, más afectación entonces más relación.

proceso que fueron mostrados en la presentación de cierre de la consultoría que desarrolló el proyecto, los cuales evidencian el cumplimiento de dichos protocolos.

Para esta evaluación no fue posible verificar o constatar un registro sobre el acceso y uso del SIEE como fuente de información sobre seguimiento y cumplimiento de los Acuerdos de Paz, pero se constataron varios informes de los organismos de control que refieren y usan la información del mencionado sistema. Esto incluye el primer informe al Congreso sobre el estado de avance en el cumplimiento de los acuerdos de Paz, que hace la PGN, y que se reporta en la documentación del proyecto<sup>16</sup>.

Para esta evaluación no fue posible verificar si los funcionarios que recibieron la capacitación derivada de la intervención permanecen en sus cargos. Quedaría pendiente de la realización de las entrevistas con gobernaciones y alcaldías, dado que esa permanencia hace parte de la sostenibilidad de la iniciativa.

Relacionado con el uso de la información, se menciona un “Informe de avance territorial del Plan Marco de Implementación” pero no se hace una referencia precisa del mismo. Hay informes de avance de la Procuraduría, hay informes de avance de organizaciones de la sociedad civil, hay informes de avance de las organizaciones étnicas y ninguno coincide con la descripción de composición del informe mencionado. Muy relevante revisarlos, pues se entienden cómo resultado de la intervención o se entienden como diagnóstico de la situación objeto de intervención.

## 4.6. Principales hallazgos sobre la COHERENCIA

Para evaluar este criterio se tuvieron en cuenta cuatro preguntas y cinco subpreguntas orientadoras, las cuales combinaron resultados de la revisión documental y de las entrevistas estructuradas y los correspondientes indicadores. Con todos los indicadores calculados, el criterio alcanzó un nivel **de satisfactorio**.

Efectivamente, la coherencia de los resultados de la iniciativa con relación al marco normativo, identificación del problema, definición de objetivos, productos a generar y actividades consideradas para su ejecución y seguimiento, la evaluación encontró que la iniciativa se desarrolló con un ajuste de carácter metodológico, pasando de un enfoque de actividades desde lo local al nivel central, por otro desde lo central a lo local, lo cual indica que la iniciativa resultó flexible frente a las circunstancias para realizar la gestión. Además, las actividades del proyecto se coordinaron desde el nivel central de manera permanente con las administraciones locales.

De manera complementaria, el fortalecimiento de las administraciones locales respecto de gestionar, procesar, almacenar y entregar información sobre las acciones de su competencia asociadas a los compromisos del Acuerdo de paz, propende por un estado social de derecho, instituciones más eficientes y por el acceso público a la información, lo cual se evidencia con la producción de informes que usan los indicadores sectoriales referidos, con más oportunidad y completitud.

De igual manera, la iniciativa propende por el acceso público a la información, en este caso, como lo pudo verificar esta evaluación, la consulta al SIEE tiene carácter público y permite evidenciar la

---

<sup>16</sup> Para la fecha de esta evaluación, ya se cuenta con el segundo informe anual de la PGN

situación de reporte para las gobernaciones y alcaldías priorizadas, y las no priorizadas, con relación a metas y pilares de Paz, que es un submenú del SIEE en la página territorial del DNP.

Asimismo, se debe destacar, que, según las entrevistas, las actividades de la iniciativa fueron desarrolladas en permanente coordinación con las entidades territoriales involucradas, para lo cual se construyeron canales de cooperación para incluir la información disponible en el SIIPO. De esta manera, las entidades territoriales estuvieron involucradas en las diferentes fases del proyecto y permitieron aportar en las estrategias para gestión de la iniciativa.

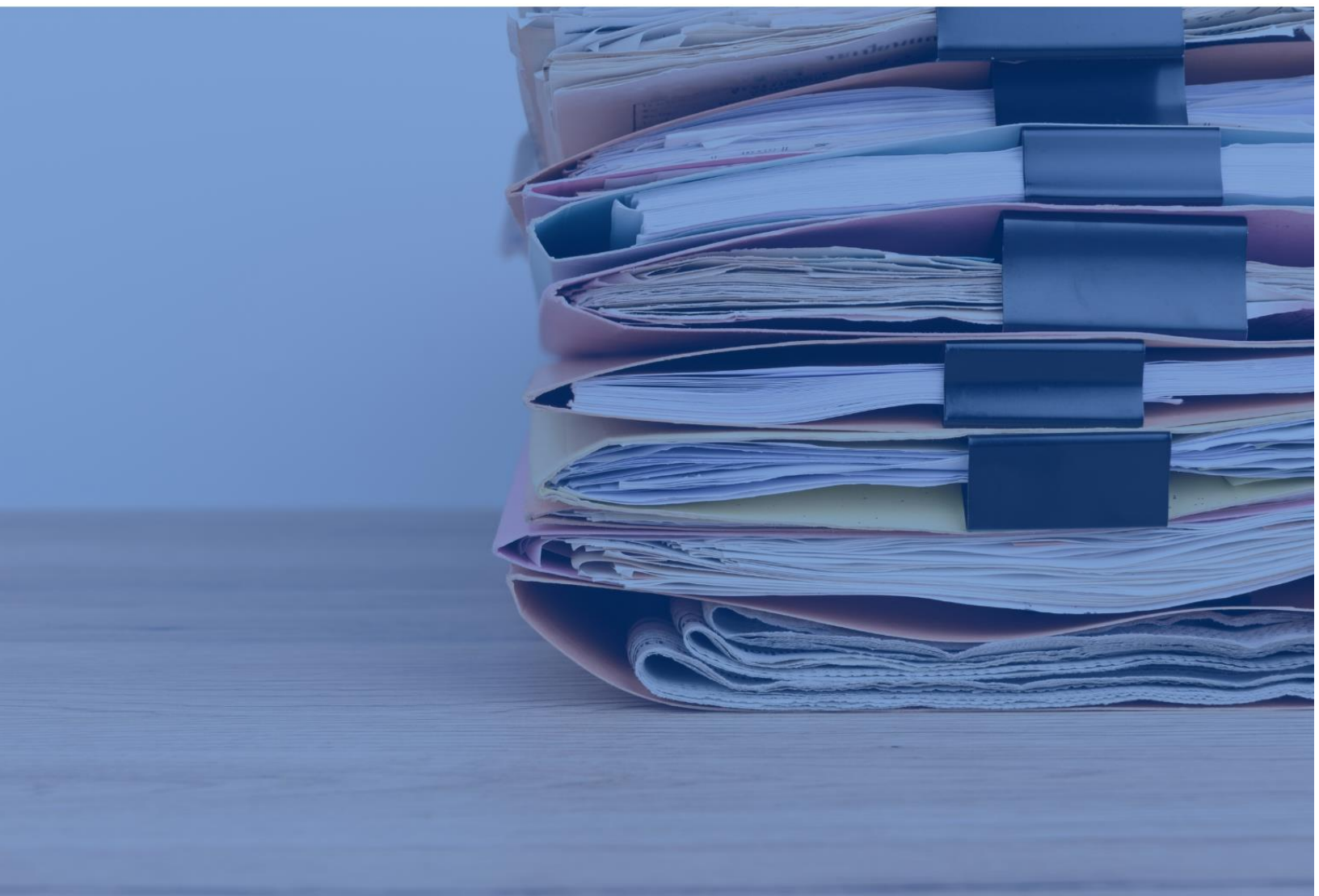
## Enfoque transversal

De acuerdo a lo indagado a través de las entrevistas y la revisión documental, respecto a los temas de carácter transversal, con relación a la alineación de los objetivos de la intervención con los ODS, particularmente el No. 16, relacionado con la Paz e instituciones sólidas, la iniciativa propende por el establecimiento en los municipios con enfoque PDET del Estado social de derecho y la justicia para todos. Ello, dado que se propicia la disponibilidad y uso de información sobre el seguimiento y cumplimiento de los acuerdos para el logro de una paz estable y duradera que satisface necesidades de carácter estructural de las poblaciones.

En lo que tiene que ver con el enfoque de género, en la evaluación de la iniciativa se evidenciaron dos componentes donde esta dimensión se considera: primero la integración del enfoque de género en la producción de diagnósticos, donde se identificó que se promovió la participación de diversas secretarías municipales para establecer criterios claros en la inclusión de las necesidades de las mujeres en materia de información y de los indicadores, además de permitir la participación bajo criterios de paridad.

Segundo, en el caso del desarrollo de la fase de fortalecimiento, el enfoque de género se implementó sobre la base de la asistencia de funcionarias que, de acuerdo a la información disponible fueron 96, quienes participaron en todas las sesiones de trabajo; ello corresponde con la aplicación a funcionarias de las alcaldías del instrumento para medir el nivel de apropiación del conocimiento sobre el fortalecimiento en procesamiento y entrega de la información relacionada con el cumplimiento de los acuerdos de paz que, evidencian un mayor nivel de apropiación que la media y que los funcionarios.

Desde el punto de vista temático, también se observa que donde es pertinente la desagregación por sexo en el indicador correspondiente se usa para efectos de la presentación de la información. De manera complementaria, en el segundo informe al Congreso sobre el avance del cumplimiento de los acuerdos de Paz preparado por la Procuraduría General de la Nación, en la evaluación de 353 de 507 indicadores PMI, se afirma que cuenta con información por género y etnia según corresponda a la naturaleza del indicador.



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

## 5. Conclusiones y recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

#### 5.1.1. Conclusiones sobre Eficacia

Como lo indica el contexto del proyecto con relación a las entidades locales objeto de la intervención, “estos territorios, ... presentan retos institucionales que no les permiten abordar, de forma adecuada, la agenda de construcción de paz, retos que, ... se basan en brechas estructurales sobre sus capacidades técnicas para la generación, procesamiento, almacenamiento y entrega de información pública en el marco del cumplimiento del Acuerdo Final. En este contexto, se han observado debilidades en la disponibilidad de información y consecuentemente para el seguimiento a los avances del PMI con competencia territorial por parte de los municipios afectados por el conflicto, lo que ha impedido la articulación nación- territorio en la implementación de los compromisos derivados del Acuerdo.”<sup>17</sup>

Esta evaluación considera que disponer de sendos diagnósticos para todos los municipios con enfoque PDET, que indican las capacidades y necesidades sobre la gestión de información relacionada con el cumplimiento de los acuerdos de paz, y desarrollar la intervención en las entidades locales, alcaldías y gobernaciones, priorizadas, que son el objetivo de esta evaluación de resultados, resultó eficaz. Ello, dado que alrededor de una iniciativa de beneficio generalizado para la comunidad, como es el cumplimiento de los acuerdos de paz, se transmitirá conocimiento a las administraciones locales sobre:

- La importancia de la información y los procesos inherentes a la disposición de esta. Esto es: generación, procesamiento, almacenamiento y entrega de información
- El uso aplicado de los instrumentos de planificación, los planes de indicativos para la implementación de los acuerdos de paz y el perfilamiento de los proyectos en el SUIFP-T.

Se tienen los diagnósticos complementarios y estandarizados con la información para determinar las capacidades de los municipios PDET en materia de gestión de la información. De manera general, frente a la información contenida en los diagnósticos, sería importante identificar el estado actual de la información para definir qué significa que no esté disponible, ya que puede entenderse, si bien que la información no existe para el municipio (y habría que producirla), o que no se identificó en el diagnóstico y está disponible.

Esto es fundamental en el caso de los reportes al SUIFP-T, en las entidades locales intervenidas, diferentes a las que se mencionan de manera explícita en los informes, 29 de manera específica, si sus proyectos ya usan los elementos trazadores, o van a ajustar sus proyectos de inversión con esas indicaciones.

#### 5.1.2. Conclusiones sobre Eficiencia

Metodológicamente, realizar el diagnóstico usando fuentes secundarias de información es una aproximación innovadora, además de ser una práctica más costo/eficiente que si se hubiera recurrido

---

<sup>17</sup> Contexto en los términos de referencia para la consultoría.

a levantamientos primarios en cada entidad. De esta manera, se permite que haya una fuente de triangulación de información posterior en caso de necesitarse alguna verificación de lo cargado en los sistemas de información que fueron base para el diagnóstico.

En relación con la eficiencia en el fortalecimiento de capacidades territoriales para el seguimiento al PMI y gestión del cumplimiento de los compromisos establecidos en el Acuerdo de Paz, se puede establecer un nivel satisfactorio en la implementación del proyecto. Los recursos se manejaron de forma estratégica y, si bien se identificaron limitaciones en el cumplimiento del cronograma inicialmente establecido, el buen manejo de los recursos permitió cumplir con los objetivos generales, específicos y fortalecer las entidades locales priorizadas.

### 5.2.3. Conclusiones sobre impacto y sostenibilidad

Respecto al criterio de impacto esta evaluación permite concluir que dado que la fecha de finalización de esta intervención fue marzo de 2021, los efectos sobre los atributos de la información, como la oportunidad y la completitud, serán evidentes en próximos ciclos de cargue de información por parte de las entidades territoriales en los sistemas correspondientes, entre ellos el SIEE.

Mientras tanto, la evidencia de corto plazo arroja un bajo porcentaje en oportunidad y completitud, ya que las entidades que fueron priorizadas para desarrollar planes de mejoramiento e implementarlos, registran un porcentaje importante de las mismas, que al revisar el SIEE, se encuentran sin información al momento de revisar el sistema por esta evaluación.

En relación con cambios positivos, negativos esperados y no esperados a raíz de las contribuciones hechas por el proyecto y responder a los indicadores de cambio, el instrumento de gestión de conocimiento permitió una mejora considerable en promedio de todas las entidades territoriales, sobre temas que trataron las capacidades tales como flujo de información, gestión del conocimiento y generación de reportes de información.

En relación con la evaluación de la sostenibilidad del proyecto de fortalecimiento de capacidades territoriales para el seguimiento al PMI y gestión de cumplimiento de los compromisos establecidos en el Acuerdo Final de Paz se evidencia un nivel medio alto de apropiación y expectativas de continuidad. Las respuestas versan sobre las limitaciones que trascienden los compromisos de lo pactado y devalúa limitaciones estructurales para la gestión pública y el buen uso de recursos. La integridad de las entidades está sujeta al funcionario que en casos actúa bajo el beneficio específico y no sobre el colectivo.

### 5.2.4. Conclusiones sobre coherencia

Más allá de los hallazgos mencionados, esta evaluación concluye, frente a la coherencia de la iniciativa y la alineación con los temas de carácter transversal, es decir los ODS particularmente el No. 16 relacionado con la paz e instituciones sólidas, que la iniciativa definitivamente propende por el establecimiento en los municipios con enfoque PDET del Estado Social de Derecho y la justicia para todos, ya que se propicia la disponibilidad y uso de información sobre el seguimiento y cumplimiento de los acuerdos para el logro de una Paz definitiva.

De manera complementaria, aunque ya se mencionó en los hallazgos, el fortalecimiento de las administraciones locales en torno a gestionar, procesar, almacenar y entregar información sobre las

acciones de su competencia asociadas a los compromisos del Acuerdo de paz, propende por instituciones más eficientes y por el acceso público a la información, que deben evidenciarse más adelante con la producción de informes que usen los indicadores sectoriales referidos, con más oportunidad y completitud.

De igual manera, la iniciativa propende por el acceso público a la información, en este caso la consulta al SIEE tiene ese carácter y permitió evidenciar la situación de reporte para las gobernaciones y alcaldías priorizadas, con relación a metas y pilares de Paz, que es un submenú del SIEE en la página territorial del DNP.

En cuanto al cierre de actividades hay satisfacción con los productos entregados debido a la alta calidad conceptual y metodológica. Los contratistas de la OIM dispusieron recursos de varios niveles para atender los requerimientos que se hacían desde el DNP. Se registraron reuniones constantes para la presentación de resultados y permitir hacer trazabilidad de las situaciones presentes. Por tanto, si bien el proyecto se había diseñado para desarrollarse en territorio, los desafíos externos presentaron limitaciones para el cumplimiento del cronograma inicial. Fue necesario hacer modificaciones metodológicas, pero se cumplieron los objetivos y eso genera satisfacción del deber cumplido.

#### 5.2.5. Conclusiones sobre temas transversales

Respecto del enfoque de género, la inclusión del mismo en la gestión de la iniciativa fue de carácter instrumental esto es en el proceso de producción de los diagnósticos, como contenido en términos de necesidades de información sobre género, de participación, esto es buscando paridad de género en la producción, y además temáticamente como una desagregación, en atención al alcance de la iniciativa. De manera complementaria en la segunda fase, el enfoque tuvo el mismo carácter, con la participación de las funcionarias en las actividades de fortalecimiento.

Los diagnósticos, el PMI y los instrumentos locales de planeación en materia de información comprende de manera amplia la desagregación correspondiente por género según la disponibilidad y pertinencia y son un buen referente para establecer diagnósticos sobre brechas en los indicadores construidos y para los municipios con enfoque PDET.

## 5.2 Recomendaciones

1. Con el propósito de mejorar la disponibilidad de información sobre los índices sectoriales incluidos en los diagnósticos y en el PMI, se recomienda al DNP comunicar a las instituciones del orden nacional responsables de producir o consolidar la información correspondiente, entre ellas el DANE, MINVIVIENDA, MINSALUD, de asegurarse que la información local que se requiere para alimentar el sistema, efectivamente no está disponible, o sea remitida si lo está, o también para que los faltantes detectados se revisen por parte de la entidad

correspondiente y se determine la viabilidad técnica para producirla como una información oficial o una estadística experimental<sup>18</sup>.

2. Se recomienda al DNP producir de manera virtual o física y remitir o poner a disposición de las entidades locales, la información y los indicadores sectoriales propios, comparadas con los indicadores departamentales y nacionales, como insumo para seguimiento y fuente de mejoramiento.
3. Se recomienda que, en los próximos diagnósticos, se tenga un metadato asociado a los indicadores sectoriales, que incluye aspectos básicos como el periodo de referencia de la información que está cargada en el sistema.
4. Se recomienda al DNP en representación del Gobierno Nacional, identificar en cada administración un responsable, cargo en la administración nacional y local, para el cargue de la información al sistema SIEE o SIPO, al que se dirijan las alertas sobre cargue, pero también entrenamiento o reentrenamiento presencial o virtual.
5. Se recomienda al DNP y por intermedio suyo al departamento administrativo de la función pública, reforzar en los funcionarios de planta de las administraciones locales, la responsabilidad e importancia de generar, cargar o transmitir la información sobre los indicadores sectoriales del PMI competencia del orden local, e incluir este reporte como parte de los acuerdos de gestión de carrera de los compromisos del funcionario responsable, en todos los niveles de la administración local, incluyendo al alcalde, en cada vigencia.
6. Se recomienda al DNP establecer un ranking entre las entidades locales, que califique la oportunidad, cobertura y consistencia de la información cargada el sistema SIEE y SIPO, como herramienta de benchmarking entre las administraciones locales.
7. Se recomienda contar con enlaces territoriales que garanticen el contacto con actores fundamentales en el diseño, construcción e implementación de herramientas que incluyan las diversas visiones, necesidades y opiniones sobre el cumplimiento de los acuerdos de paz en los territorios. De esta forma, se busca que las herramientas de paz representen las características específicas de cada intervención y aporte a las garantías generales de las víctimas (Recomendación dirigida a la OIM).
8. A nivel de sostenibilidad, se recomienda al DNP y la OIM, producir piezas de comunicación, en donde se muestre el avance en el cumplimiento de los acuerdos a nivel local y, que lleguen a esas instancias, informes donde se haga uso de los diagnósticos realizados, o los informes que producen los organismos de control con la información cargada en los sistemas correspondientes. Ya que esto permite, mediante la aplicación del benchmarking, que se gestione por parte de las entidades locales, antes las entidades nacionales correspondientes, cargar la información si está disponible o desarrollar la intervención que se considere pertinente para subsanar faltantes o presentar resultados.
9. Dado que la intervención se realizó priorizando 32 administraciones locales (19 gobernaciones y 13 alcaldías) y además que el número de asistentes a las sesiones y el número de asistentes que presentó la línea de base y la línea de salida fue diferente, **se recomienda por parte de esta evaluación realizar el análisis de resultados diferenciando siempre entre los indicadores de gobernaciones y los de alcaldías, para así calcular promedios ponderados por asistentes**, dado que los niveles de capital humano y también los niveles de “interés” son diferenciados entre estos tipos de administración, como se puede

---

18 DANE ha desarrollado una iniciativa en esta dirección, con el propósito de ampliar coberturas temáticas y geográficas de sus investigaciones, y también la profundización en el uso de registros administrativos como fuente de información



ver al revisar los resultados de algunos estadísticos de la intervención para la calificación en el nivel de apropiación del conocimiento y la relación entre los indicadores PMI y los PDET.

10. La situación por entidades locales, gobernaciones y alcaldías, en términos de indicadores sectoriales, muestra que la situación amerita que se avance en desarrollar un escenario o instrumento especializado sobre la implementación de los acuerdos. Puede ser útil el que se menciona en la consultoría, “plan indicativo de construcción de paz”, el cual está alineado con los factores trazadores de paz, género y etnia, para todos los municipios con enfoque PDET y sus respectivas gobernaciones.
11. Se recomienda al DNP en próximas intervenciones, identificar y seleccionar a los funcionarios de planta con cargos en las administraciones locales que sean los responsables directos de reportar la información de interés, para que reciban las capacitaciones y entrenamientos tendiente a fortalecer la capacidad para generar, consolidar y transmitir la información que el alimente el SIEE y el SIPO, como parte de la sostenibilidad de la iniciativa.
12. Una lección aprendida, que esta consultoría identifica, desde el punto de vista metodológico y operativo es el uso de información secundaria que está disponible en sistemas de información de acceso público para la construcción de los diagnósticos, frente a la opción de realizar una recolección primaria. La alternativa desarrollada permite el aseguramiento de varios atributos de calidad en la información que se usa, dado que ya se han aplicado protocolos y normas para el cargue de información en los sistemas que se usan por ejemplo el FURAG de la Función Pública. En tal sentido, se constituye en un aporte en la gestión, producción, cargue y entrega de información para los niveles geográficos objeto de la intervención que se caracterizan por “carecer” de información.
13. Dos buenas prácticas, primero, realizar los procesos usando la metodología de “aprender haciendo” como se hizo en la fase de fortalecimiento de las instituciones priorizadas, asegura que el conocimiento se apropie por parte de las personas que participan. Segundo, la coyuntura “obligó” al uso de herramientas virtuales para realizar las actividades, esto debe constituirse en el eje fundamental para continuar la priorización de administraciones locales, en el proceso de fortalecimiento, dado que el costo marginal de capacitar una institución más, es por lo menos decreciente, y se pueden impactar más con el mismo curso virtual.



# ANEXOS

---

## 6. Anexos

Anexo 1. Matriz de la evaluación

Anexo 2. 030-21\_Guía de entrevista-Evaluación proyecto PB. 0038

Anexo 3. PB0038\_Relación de entrevistas realizadas

Anexo 4. PB.0038 Relación de documentos consultados

Anexo 5. Términos de referencia