



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



PHOTO: JUAN PABLO LUQUE

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PROGRAMA DE ALIANZAS PARA LA RECONCILIACIÓN DE USAID/COLOMBIA

Preparado por Democracy Internacional, Inc.

Monitoreo y Evaluación Conscientes de la Complejidad (C-AME) de USAID/Colombia

Contrato N.º AID-OAA-I-15-00017, Order No. AID-514-TO-17-0010

DESCARGO DE RESPONSABILIDAD: Esta es una evaluación externa. Las opiniones expresadas por los autores en esta publicación y no reflejan necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o del Gobierno de los Estados Unidos.

Presentado a:

USAID/Colombia

Preparado por:

Democracy International, Inc.

Monitoreo y Evaluación Conscientes de la Complejidad (C-AME) de USAID/Colombia

Contrato N.º AID-OAA-I-15-00017, Order No. AID-514-TO-17-0010

Representante del Oficial de Contrataciones de USAID: Hernando Sánchez

17 de febrero de 2021

Contratista:

Democracy Internacional, Inc.

7600 Wisconsin Avenue, Suite 1010

Bethesda, MD 20814

Tel: 301-961-1660

www.democracyinternacional.com

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	I
ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL PROGRAMA	1
PROPÓSITO Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	4
MÉTODOS Y LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN	5
PREGUNTA DE EVALUACIÓN 1	9
HALLAZGOS	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
CONCLUSIONES	19
PREGUNTA DE EVALUACIÓN 2	21
HALLAZGOS	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
CONCLUSIONES	24
PREGUNTA DE EVALUACIÓN 3	26
HALLAZGOS	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
CONCLUSIONES	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
RECOMENDACIONES	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
APÉNDICE A: ALCANCE DEL TRABAJO DE EVALUACIÓN SOW	1
APÉNDICE B: LISTA DE PROYECTOS Y DOCUMENTOS REVISADOS	4
APÉNDICE C: HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	7
APÉNDICE D: LISTA DE ORGANIZACIONES Y PERSONAS ENTREVISTADAS	21
APÉNDICE E: DIVULGACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO	24

LISTA DE ACRÓNIMOS

C-AME	Monitoreo y Evaluación Conscientes de la Complejidad
CDCS	Estrategia de cooperación para el desarrollo del país
CNMH	Centro Nacional de Memoria Histórica
DI	Democracy Internacional
DO	Objetivo de desarrollo
EE	Equipo de evaluación
FARC	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia
GOC	Gobierno de Colombia
INDEPAZ	Instituto de Estudios para el Desarrollo y la Paz
LBGTI	Lesbianas, Gay, Bisexuales, Transgénero e Intersexuales
M&E	Monitoreo y Evaluación
MEL	Monitoreo, evaluación y aprendizaje
PAR	Programa de Alianzas para la Reconciliación
ED	Evaluación de desempeño
PPA	Alianzas Público-Privadas
USAID	Agencia de EE. UU. para el Desarrollo Internacional

RESUMEN EJECUTIVO

USAID/Colombia, a través de la Actividad de Monitoreo y Evaluación Conscientes de la Complejidad o *Complexity-Aware Monitoring and Evaluation Activity* (C-AME) ejecutada por Democracy International (DI), solicitó una Evaluación de Desempeño (ED) para proveer evidencia empírica con el objetivo de apoyar el aprendizaje a partir del avance del Programa de Alianzas para la Reconciliación (PAR) en el logro de resultados sostenibles. PAR, ejecutado por ACDI/VOCA, promueve alianzas transformadoras que proveen a los colombianos un mayor sentido de conciencia, respeto, confianza, y empoderamiento, lo cual de acuerdo con el proyecto con lleva a la reconciliación.

El Equipo de Evaluación (EE) de DI, conformado por evaluadores internacionales y colombianos, realizó la recolección de datos y el análisis entre septiembre y noviembre de 2020. El equipo entrevistó a más de 40 informantes clave y encuestó a otras 116 personas. Todo el trabajo fue llevado a cabo de forma virtual debido a las restricciones de viaje impuestas por la pandemia de COVID-19. La evaluación aborda tres conjuntos de preguntas planteadas por USAID y provee los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones para mejorar la coherencia, la efectividad y la eficiencia de los programas de reconciliación de USAID. Las preguntas son:

1. Comunicación y Mensajes positivos

- a. ¿Qué tan efectivas fueron las estrategias de comunicaciones y proyección de PAR para cambiar las percepciones y construir la reconciliación? ¿Por qué?
- b. ¿Qué lecciones aprendidas puede tomar USAID de estas estrategias para programas futuros?

2. Participación del Sector Privado

- a. ¿Hasta qué punto contribuyó la participación del sector privado efectivamente a promover la reconciliación en las municipalidades priorizadas por PAR? ¿Por qué?
- b. ¿Cuáles fueron los principales retos de PAR al involucrarse con el sector privado y qué lecciones aprendidas pueden extraerse para programas futuros (p. ej., sostenibilidad)?

3. Sostenibilidad de Resultados

- a. ¿Hasta qué punto los cambios particulares hacia la confianza y la reconciliación generados como resultado de las intervenciones de PAR, se han traducido en una mayor reconciliación y confianza en la comunidad?
- b. ¿Hasta qué punto han sido sostenibles estos cambios particulares a lo largo del tiempo? ¿Por qué?
- c. ¿Cuáles, si las hay, son las diferencias en edad, sexo o perspectiva regionales respecto a la confianza y la reconciliación?

HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

HALLAZGOS	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>La mayoría de los socios implementadores mencionaron la metodología DecidoSer en las respuestas a preguntas sobre las herramientas de comunicación. Los socios implementadores, directores regionales y los beneficiarios PAR indicaron que DecidoSer fue útil (más allá de la vida de PAR) y eficaz para mejorar el conocimiento propio de los participantes, las interacciones positivas y la confianza en las comunidades.</p>	<p>Los encuestados describieron efectos visibles y positivos en la confianza y la comunicación entre los participantes y sus comunidades, lo cual ellos atribuyen a DecidoSer. Dada sus respuestas, es probable que los encuestados vieron a DecidoSer y la estrategia de comunicaciones como un solo concepto.</p>	<p>El EE sugiere que PAR promova — mediante capacitación y apoyo continuo— que los socios implementadores entienden las diferencias entre DecidoSer y la estrategia de comunicaciones, y su rol en la aplicación de la estrategia. Dados los resultados promisorios de DecidoSer indicados por esta pequeña muestra, PAR podría examinar estas actividades y otras que produjeron resultados similares para orientar aplicaciones futuras de este método.</p>
COMUNICACIÓN Y MENSAJES POSITIVOS		
<p>La estrategia de comunicaciones de PAR, incluidos los Embajadores de la Reconciliación, difundieron eficazmente narrativas nuevas y mensajes positivos que contribuyen a contrarrestar estereotipos y noticias negativas acerca de las comunidades afectadas por la violencia.</p>	<p>Las localidades con reputaciones negativas se beneficiaron de la atención positiva de los medios y la asociación con los Embajadores de la Reconciliación reconocidos. En algunos casos impulsaron el turismo y la participación de la comunidad en las actividades, aunque no es posible determinar si esto aportó a los impulsores de la reconciliación fuera de los casos descritos a PAR por algunos Embajadores.</p>	<p>Aunque contribuir a rehabilitar la imagen de algunas comunidades ante los ojos de propios y extraños es positivo, el EE sugiere que USAID y PAR continúe explorando si refutar estereotipos acerca de lugares y comunidades (contrariamente a, por ejemplo, grupos específicos de personas) está vinculado a obtener resultados para la reconciliación.</p>
<p>La estrategia de comunicaciones PAR incluyó enfoques para difundir información de las actividades más allá de lo que las actividades o los socios implementadores solos podrían haber hecho, incluido el uso de medios locales y nacionales. En algunos casos, esto impulsó la colaboración del público y los sectores privados.</p>	<p>La estrategia de comunicaciones de PAR aumentó eficazmente la visibilidad de los proyectos ejecutados y en algunos casos impulsó el interés del participante. Entre los canales de comunicación más efectivos estuvieron los medios locales y nacionales y los líderes de opinión.</p>	<p>El EE sugiere que las actividades futuras de PAR y USAID aprovechen los medios locales y nacionales y los líderes de opinión para continuar impulsando la participación en y las oportunidades de colaboración intersectoriales para las actividades de reconciliación.</p>
<p>Algunos socios implementadores utilizaron la gama completa de herramientas de comunicación ofrecidas por PAR; otros adaptaron la estrategia PAR a sus prácticas de comunicación</p>	<p>La estrategia de comunicaciones no fue completa o eficazmente aplicada en todas las actividades. Esto podría haberse debido a una falta de mensajes claros, o a la falta de capacidad entre los socios</p>	<p>El EE sugiere que PAR promova — mediante capacitación y apoyo constante adecuado— que los socios implementadores entienden la gama de herramientas de comunicación disponible para ellos, el apoyo al que</p>

HALLAZGOS	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>existentes; y algunos no pudieron incorporar ninguna de las prácticas de PAR.</p> <p>Algunos socios implementadores no fueron bien informados acerca de la gama de herramientas de comunicación disponible para ellos a través PAR, ni de su importancia, y al contrario, el personal de <i>Semana Rural</i> reportó que ellos no fueron informados acerca de algunas actividades de los socios implementadores. El EE no encontró evidencia de Que PAR adaptara su apoyo con la estrategia de comunicaciones para organizaciones implementadoras más pequeñas.</p>	<p>implementadores para adoptar las herramientas y enfoques de comunicación. <i>Semana Rural</i> en particular pudo haber sido usado más eficazmente para la difusión, sobre todo a la luz de los resultados positivos resultantes de la cobertura de otros medios nacionales, como se ve en otros lugares de esta evaluación.</p>	<p>pueden acceder para utilizarlas, y el propósito de las comunicaciones dentro de la estrategia general de PAR. Los socios más grandes como <i>Semana Rural</i> pueden proporcionar una cobertura más amplia de las actividades de reconciliación y podrían ser un recurso para capacitar a los socios implementadores, así como difundir contenido acerca de ellos.</p>
<p>En general, casi todos los entrevistados enfatizaron la importancia de mensajes que incluyen el lenguaje y las expresiones representativas de los territorios. Algunos encuestados encontraron que las prácticas culturales enriquecieron las actividades e impulsaron la participación de los jóvenes.</p>	<p>Las expresiones culturales y artísticas utilizadas por diferentes comunidades para contextualizar las comunicaciones fueron una contribución importante a la estrategia general de comunicaciones y mejoraron las actividades, particularmente para los jóvenes.</p>	<p>El EE sugiere que PAR y los socios implementadores graben y recopilen mensajes positivos de los territorios donde el énfasis en la cultura y el folklor como un vehículo para mensajes positivos ha sido exitoso para promover la confianza y mejorar la comunicación.</p>
<p>La estrategia de comunicaciones contribuyó al desarrollo y empoderamiento de líderes de la comunidad, algunos de los cuales ganaron visibilidad para ellos mismos y sus actividades de promoción de la reconciliación en los medios locales y nacionales. Sin embargo, esta visibilidad también puede presentar riesgos de seguridad para algunos líderes.</p>	<p>El fortalecimiento de líderes locales fue un resultado positivo en sí mismo, y las comunicaciones amplificaron los impactos de su alcance y contribuyeron al apoyo de la comunidad a las iniciativas de reconciliación. Dada las amenazas que los líderes sociales enfrentan en Colombia en general y en algunas regiones en particular, la mayor atención también puede traer mayor riesgo.</p>	<p>El EE sugiere que PAR y USAID continúen trabajando con los Embajadores y los así llamados “superestrellas” de la reconciliación, quienes pueden continuar atrayendo la atención hacia las iniciativas de reconciliación. Sin embargo, los programas futuros que involucren y atraigan la atención hacia los líderes de la comunidad podrían incorporar métodos para monitorear los riesgos a la seguridad y ofrecer de manera proactiva capacitación en medidas de seguridad o de protección. Considerar el rol de las alianzas transformadoras, potencialmente con entidades del gobierno local o nacional, podrían actuar para ofrecer protección y apoyo.</p>

HALLAZGOS	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>La mayoría de las actividades de los socios implementadores no fueron configuradas para recoger los efectos de la comunicación en el comportamiento para la reconciliación. No obstante, los socios implementadores creyeron en gran medida que la ejecución del proyecto, incluidas las actividades de comunicación, ha producido efectos indirectos que aún tienen que ser registrados por sus propios sistemas de monitoreo o los PAR, tal como los efectos surgidos de promover a líderes de la comunidad.</p>	<p>No fue posible registrar los efectos de las disparejas comunicaciones de los socios implementadores en los comportamientos que apoyan la reconciliación dada la corta duración de las actividades de los socios implementadores y la falta de estrategias de medición para este propósito.</p>	<p>Como se menciona anteriormente, el EE recomienda que PAR promova — mediante capacitación y apoyo continuo— que los socios implementadores entiendan la estrategia de comunicaciones y trabajar con los socios implementadores para establecer indicadores relevantes de medios y comunicación para sus proyectos.</p>
<i>PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO</i>		
<p>Los encuestados del sector privado no estaban plenamente conscientes de lo que se esperaba de ellos en términos de promover los impulsores de la reconciliación, y los participantes no relacionaron la participación del sector privado con la reconciliación.</p>	<p>Las contribuciones del sector privado para promover la reconciliación no son fácilmente identificables a nivel de comunidad o municipalidad por los socios implementadores o los participantes.</p>	<p>Las actividades de reconciliación futuras PAR y USAID pueden mejorar el modelo de promoción de la reconciliación del sector privado al limitar los roles de las entidades del sector privado a sus puntos fuertes (empleo y apoyo al emprendimiento). Al mismo tiempo, cada actividad económica del sector privado podría ser acoplada con una aplicación determinada de DecidoSer por parte de un implementador calificado para enfatizar y desarrollar: (1) las habilidades de los participantes en términos de diálogo y de confianza y respeto como un medio para la reconciliación, así como (2) la relación entre el mayor conocimiento económico de los participantes y el rol que sus actitudes y comportamientos juegan en su empoderamiento, tanto económicamente y como actores que participan en la reconciliación.</p>
<p>Como resultado de las actividades del sector privado, los participantes adquirieron habilidades, experiencias, y exposición a los mercados y la innovación que mejoraron la capacidad entre los pequeños empresarios y los emprendedores. La mayoría de los participantes encuestados elogió la participación del sector privado en PAR.</p>	<p>Los participantes de PAR valoraron y muchos vieron beneficios importantes como resultado de las oportunidades de empleo y apoyo al emprendimiento de los socios del sector privado.</p>	
<p>Los Talleres DecidoSer realizados en el contexto de las actividades de los socios del sector privado contribuyeron a los cambios de actitud —algunos de los cuales mejoraron las habilidades empresariales de los</p>	<p>Aunque el sector privado no fue directamente responsable de las mejoras en los impulsores de la reconciliación, los participantes de estas actividades ganaron habilidades y actitudes que</p>	

HALLAZGOS	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
participantes— y mejoraron el diálogo y la confianza entre ellos.	promueven tanto la reconciliación como la actividad económica.	
La gama de socios implementadores que colaboraron con los actores del sector privado aumentó su capacidad institucional.	Los socios implementadores también pueden beneficiarse como resultado de las habilidades en administración de empresas y emprendimiento impartidas por el sector privado, no solo los participantes.	El EE sugiere que las actividades que buscan aprovechar la colaboración del sector privado se enfoquen en las fortalezas del sector privado para ofrecer capacidad individual e institucional para las actividades económicas.
Los socios implementadores consideran que las alianzas transformadoras no se pueden lograr en el corto plazo y los socios del sector privado indicaron que ellos tuvieron dificultad para adaptarse al calendario del proyecto.	El tiempo fue visto como un factor limitante, y si la colaboración con el sector privado está diseñada para establecer una alianza más allá de la ejecución de un proyecto, la creación de las condiciones para ese tipo de alianza puede tomar más tiempo del que puede permitir una actividad típica.	Las actividades de PAR y otras similares, que intentan establecer alianzas que contribuyen a la transformación en el largo plazo, podrían involucrar actores del sector privado en el diseño de la alianza y tipos de actividades que sean realistas para ellos dentro del calendario del proyecto, dadas las peculiaridades de muchas entidades del sector privado en términos de burocracia y toma de decisiones.
Los encuestados expresaron un anhelo de oportunidades para proyectos y organizaciones para crear redes y establecer vínculos entre las alianzas y los socios que faciliten la colaboración y el intercambio de experiencias, lo cual ellos pensaron que asegura mejores posibilidades para la sostenibilidad.	Dados los resultados positivos de algunas actividades del sector privado descritos anteriormente, y el mandato para desarrollar alianzas que transforman y afectan la reconciliación con el paso del tiempo, las redes o los intercambios de aprendizaje pueden ser vistos como una forma de fortalecer y multiplicar los efectos positivos y mitigar retos que enfrentan los socios del sector privado.	El EE sugiere que PAR y USAID estructuren las oportunidades, aún si estas caen fuera del calendario de ejecución de PAR, para permitir que las alianzas y los socios del sector privado y los socios implementadores existentes se contacten y compartan información acerca de sus actividades y la promoción de la reconciliación.
<i>SOSTENIBILIDAD</i>		
Los socios implementadores encuestados opinan que PAR ha tenido efectos positivos en el cambio de percepciones de la reconciliación principalmente al nivel individual, pero también a nivel familiar y entre los compañeros de trabajo. Sin embargo, esto no se refleja a nivel de la comunidad.	Aunque los socios implementadores reconocieron los efectos positivos en las percepciones de la reconciliación entre los participantes, en las comunidades, estos efectos pueden ser visibles solo entre beneficiarios indirectos que no son participantes tales como las familias de los beneficiarios o miembros de la comunidad.	El EE recomienda que PAR y USAID considere llevar a cabo la recolección de datos adicionales de beneficiarios indirectos al momento de cierre de la actividad o la terminación PAR para capturar efectos emergentes, proyectados de los cambios de percepción en las comunidades.

HALLAZGOS	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>La mayoría de los beneficiarios encuestados reportaron que la participación en actividades PAR cambió su comportamiento en el hogar y mejoró su participación en la reconciliación de la comunidad, aumentó su confianza en su comunidad, y mejoró el respeto y el diálogo entre los miembros de su comunidad; algunos encuestados describieron ejemplos de reconciliación interpersonal.</p>	<p>Aunque los participantes de PAR masivamente reportaron efectos positivos de la participación en PAR en su comportamiento y algunos impulsores de la reconciliación, los ejemplos se limitaron a sus pensamientos y acciones personales y no aquellos de sus comunidades.</p>	<p>El EE sugiere que PAR y USAID consideren recolectar datos ex post de los participantes después de que finalice PAR, o realizar una evaluación ex post de beneficiarios de proyectos anteriores a PAR, para capturar los cambios persistentes de actitudes y comportamientos durante un período más largo y, junto con los comentarios de los beneficiarios indirectos sugerido más arriba, si estos cambios sostenidos en las personas han permeado en el contexto más amplio de la comunidad.</p>
<p>El EE no encontró evidencia de cómo los cambios personales o familiares han sido sostenibles. Sin embargo, los beneficiarios reportaron que ellos han experimentado mayor confianza y diálogo y que ellos cambiaron sus percepciones acerca de los demás en su comunidad y confiaron en ellos más, y de forma similar no hay evidencia de que estos cambios en la percepción podrían disminuir.</p>	<p>Sin una línea base de comparación, el grado de los cambios de actitudes y comportamientos no puede ser determinado, pero las indicaciones de cambios de actitud combinado con los reportes de participación y el uso continuo de las habilidades indican que el cambio en los participantes permanece, al menos en el corto plazo, a través de su participación en actividades PAR.</p>	
<p>La mayoría de los participantes encuestados reportaron que ellos están actualmente participando en al menos una actividad relacionada con la reconciliación en sus comunidades y casi todos indicaron que ellos han usado conocimiento y habilidades aprendidas en los talleres PAR.</p>		
<p>Los socios Implementadores reportaron cambios en sus actitudes y comportamientos dentro de sus propias organizaciones después de participar en los Talleres DecidoSer.</p>	<p>DecidoSer es valioso no solo para los participantes, sino también para los socios implementadores (quienes ellos mismos pertenecen a las comunidades cuyas contribuciones a la reconciliación merecen la pena y son necesarias), y los cambios en la confianza y el diálogo que contribuyeron a mejores prácticas de negocio son un resultado positivo (aunque tal vez inesperado).</p>	<p>El EE sugiere que si esto aún no es parte del modelo DecidoSer, PAR y USAID consideren si los socios implementadores, que posean capacidades para la facilitación de la reconciliación mientras sean actores ellos mismos en los procesos de reconciliación, pueden estar mejor posicionados para sostener los cambios de actitudes y comportamientos y, por consiguiente, proporcionar a DecidoSer apoyo y herramientas.</p>

HALLAZGOS	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Aunque los socios implementadores que el EE entrevistó establecieron vínculos con gobiernos locales, universidades y otros actores, estos solo fueron en el contexto de la ejecución del proyecto, y ya no persisten.	Contrario a la noción de que las relaciones multisectoriales en una comunidad podrían contribuir a la sostenibilidad, el EE no encontró evidencia de una correlación entre las actividades PAR en una comunidad y la participación a largo plazo con otros actores de la comunidad.	Si esta área de investigación es de interés, el EE sugiere que PAR trabaje con los socios implementadores para explorar si ellos buscaron vínculos que, con base en la experiencia de PAR, fuera probable que promovieran la sostenibilidad más allá del ciclo de financiamiento de un proyecto, y por qué esto puede no haber sido logrado.
Los beneficiarios coincidieron con los socios implementadores que los talleres de capacitación, como DecidoSer, son relevantes para asegurar la sostenibilidad de la reconciliación en su comunidad.	En general, los encuestados vieron los beneficios conceptuales tanto de DecidoSer como de los Embajadores de la Reconciliación para contribuir a la sostenibilidad de la reconciliación. Sin embargo, ellos compartieron esta creencia sin evidencia específica y después de que no había pasado suficiente tiempo desde la terminación de las actividades para generar o registrar sostenibilidad a largo plazo.	El EE sugiere que PAR trabaje con aquellos socios implementadores que demostraron capacidad para implementar DecidoSer eficazmente para diseñar actividades que podrían ser sostenidas más allá del período de ejecución del programa. El EE sugiere que PAR considere si el programa de Embajadores podría ser “intergeneracional” y que los Embajadores con experiencia transfieran conocimiento y experiencias a los nuevos.
Los beneficiarios y los socios implementadores vieron a los Embajadores de la Reconciliación como un elemento importante que ayuda a mantener vivo el tema de la reconciliación en sus comunidades.		
Las percepciones de los efectos PAR en el aumento de la confianza y la reconciliación no fueron significativamente diferentes entre los hombres y las mujeres —o entre las áreas rurales y urbanas— participantes encuestados. Más del doble de los hombres comparado con las mujeres (el 27% y el 11%, respectivamente) creyeron que PAR no aumentó sus oportunidades de ingreso. Los participantes urbanos y rurales por lo general participaron en diferentes tipos de intervenciones unos de otros.	Dada la diversidad de comunidades y personas que se involucraron con PAR y proporcionaron datos para esta evaluación (aunque no es representativo), el consenso entre los hombres y las mujeres y entre las poblaciones urbanas y rurales indica que las actividades que produjeron resultados (Talleres DecidoSer, sobre todo) fueron igualmente efectivas en una gama de contextos y tipos de actividades, para numerosos socios implementadores. Al mismo tiempo, el enfoque diferenciado fue una estrategia exitosa para superar las diferencias regionales.	Las futuras actividades de USAID que busquen combinar actividades económicas y de desarrollo con el avance de la reconciliación podrían centrarse en un enfoque como DecidoSer, mientras aseguran que las actividades, y la comunicación al interior y alrededor de ellas están adaptadas y contextualizadas para los lenguajes, culturas y capacidades institucionales que componen su contexto.
General		El EE sugiere que PAR considere diseñar alianzas transformadoras en fases. La Fase 1 podría implicar establecer vínculos con actores locales, autoridades municipales, etc., y

HALLAZGOS	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
		<p>capacitarlos en los métodos PAR para crear alianzas transformadoras. En la Fase 2, PAR podría guiar y apoyar la implementación de las metodologías relacionadas con la creación de alianzas transformadoras. El resultado final debería ser el establecimiento de una alianza duradera e impactante en lugar de la conclusión de un proyecto. La alianza podría incluir diversos grupos de interés al interior de una comunidad comprometida para promover la reconciliación en el largo plazo. En lugar de muchos proyectos a escala pequeña y de corto plazo, el EE sugiere que PAR considere invertir en alianzas permanentes que pueden estar mejor posicionadas para sostener el impacto en la comunidad.</p>

ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL PROGRAMA

ANTECEDENTES POLÍTICOS

Después de más de cincuenta años de conflicto armado, el Gobierno de Colombia (GOC) firmó un tratado de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) en septiembre de 2016. El tratado entró en vigor en noviembre de 2016, tras una serie de cambios al acuerdo original, el cual fue rechazado por el 50.2% de los colombianos que votaron en un referendo sobre la aceptación popular del acuerdo. El tratado de paz estipuló la desmovilización de las FARC, incluida la entrega de armas y municiones, y el establecimiento de parte del GOC de una Jurisdicción de Paz Especial, así como atender los problemas sociales y económicos pendientes que habían servido como justificación para el conflicto.

A pesar del tratado, Colombia no ha logrado la paz. Más de 1000 líderes sociales han sido asesinados desde la firma del tratado y más de 60 masacres han sido reportadas, particularmente en Antioquia, Cauca y Nariño.¹ De acuerdo con INDEPAZ,² disidentes de las FARC en desafío del tratado de paz están activos en 93 municipalidades, mientras que los grupos paramilitares y criminales están presente en 342 municipalidades, particularmente en Cesar, Córdoba, Chocó y Sucre.³ La violencia también está aumentando debido a la respuesta de la policía a las protestas pacíficas masivas que han inundado las calles de Bogotá y de otras ciudades colombianas durante todo 2019 y 2020. Por otra parte, Colombia ha visto una afluencia de repatriados e inmigrantes venezolanos en los últimos años como resultado del deterioro de la situación política y económica en este país vecino. Es en este contexto que el PAR ha buscado la participación de los ciudadanos, así como de los sectores público y privado, para promover la reconciliación entre todos los colombianos.

ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

De acuerdo con la Estrategia de Cooperación para el Desarrollo del País (CDCS) de 2014-2018 para Colombia de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), PAR apoya el Objetivo de Desarrollo (DO) 2 de la Misión: *Progreso en la reconciliación entre víctimas, excombatientes y otros ciudadanos*.⁴ El proyecto también apoya el resultado intermedio del DO 2, IR 2.3: Procesos de verdad iniciados de forma efectiva, y sus sub resultados intermedios Sub-IR 2.3.1: Mayor capacidad del GOC y la sociedad civil para garantizar que los procesos de verdad y reconciliación lleguen a los ciudadanos a nivel local, y Sub-IR 2.3.2: Aumento de la

¹ Christian Sandoval, “Colombia, cuatro años de una paz en agonía”, *El Nuevo Herald* (Miami); 4 de octubre de 2020, p. 15A.

² Instituto de Estudios para el Desarrollo y la Paz.

³ *Ibidem*.

⁴ PAR: Plan de ejecución del año cuatro, 1 de octubre de 2019 a 30 de mayo de 2020, p. 3.

capacidad del Centro de la Memoria Histórica para documentar experiencias y crear conciencia en los ciudadanos sobre el conflicto.⁵

Los principales resultados previstos para PAR fueron: (1) Mayor capacidad para desarrollar mecanismos de verdad y memoria, (2) Mayor concientización y movilización mediante iniciativas inclusivas, y (3) Iniciativas de reconciliación locales fortalecidas mediante alianzas público-privadas (PPA) estratégicas. Para alcanzar sus principales resultados previstos, PAR trabajó con dos instituciones públicas aliadas clave, el Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH) y La Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición, así como con cuatro socios nacionales, Fundación ANDI, Proyectos Semana, la Universidad Javeriana y Reconciliación Colombia. PAR buscó responder a los retos planteados por la ejecución el acuerdo de paz. El programa fue “diseñado bajo el supuesto de que, abordar el pasado doloroso, reconocerlo y entenderlo, y trascenderlo juntos, es una forma de garantizar que los ciclos de violencia, que llevan a violaciones de los derechos humanos y crímenes contra la humanidad, no ocurran de nuevo”.⁶

La teoría de cambio de PAR

La teoría de cambio de PAR plantea la hipótesis de que los colombianos participarán cada vez más en acciones que fortalecen la reconciliación si se crean alianzas (transformadoras) capaces de promover y aumentar el diálogo, el respeto, la confianza y el empoderamiento.⁷ Las alianzas transformadoras son definidas como socios entre personas, organizaciones y empresas utilizadas como vehículos de reconciliación para aumentar la concientización de la reconciliación, promover oportunidades económicas y fortalecer las habilidades de reconciliación. PAR tuvo alianzas en 27 municipalidades objetivo, e implementó 168 proyectos desde 2016 hasta 2020.⁸ Los proyectos difirieron en términos de las dimensiones de la reconciliación; en las áreas rurales, los proyectos se centraron en iniciativas de medios de vida que promovieron espacios para el desarrollo de la comunidad y la reconciliación. En las áreas urbanas, los proyectos buscaron: (1) Contribuir a la seguridad y una coexistencia pacífica, (2) Mayor inclusión económica para las personas jóvenes y en municipalidades fronterizas, y (3) Ayudar a prevenir brotes de xenofobia. Todos los proyectos ejecutados en áreas urbanas y rurales tuvieron acceso a las metodologías de reconciliación que buscaban provocar cambios de comportamientos y percepciones, promover la confianza, el empoderamiento, el diálogo y el respeto. Cuatro de las actividades PAR más relevantes en términos de resultados fueron: (1) Alianzas transformadoras, (2) Comunicaciones, (3) Talleres DecidoSer, y (4) Embajadores de la Reconciliación.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

⁷ PAR: Plan de ejecución año cuatro, del 1 de octubre de 2019 al 30 de mayo de 2020, p. 4.

⁸ Según la Base de Datos de Proyectos de ACDI VOCA puesta a disposición para la ET en octubre de 2020.

Alianzas transformadoras

El fundamento del enfoque estratégico que responde a la teoría de cambio de PAR; estas alianzas incluyeron socios entre personas, organizaciones y empresas para estimular las oportunidades económicas y sociales y apoyar la concientización e iniciativas de movilización respecto al diálogo, el respeto, la confianza y el empoderamiento.

Comunicaciones

El propósito de la estrategia de comunicaciones PAR fue cambiar las narrativas al promover la concientización y la movilización a través de mensajes positivos y comunicaciones para influir las actitudes, las percepciones y los comportamientos en torno a la reconciliación. Un aspecto relevante de las actividades de comunicación es que son continuas y están integradas a la estrategia de ejecución de PAR. En este sentido, la estrategia de comunicaciones tiene un alcance más significativo y amplio en términos de transformación social que lo que un proyecto de comunicaciones típico podría suponer. La estrategia de comunicaciones PAR es multidimensional y comprende diferentes niveles que incluyen (1) el interpersonal, (2) el digital, (3) de medios y (4) de influenciadores. Entre las ventajas teóricas de una estrategia de comunicaciones integrada y multidimensional está la promoción del diálogo y la discusión entre diferentes actores del proyecto.⁹

La estrategia de comunicaciones de PAR fue diseñada como un esfuerzo de comunicación integral para cambiar las narrativas de reconciliación divididas a favor de una nueva historia positiva de transformación de los conflictos de Colombia. La estrategia de comunicaciones de PAR fue puesta en práctica en todos los proyectos y durante toda la ejecución de las fases del proyecto con actividades integradas en reuniones informativas, comunicación estratégica, creación de alianzas, y el enfoque reconciliador para mejorar la tolerancia, la coexistencia y la reconciliación en la sociedad colombiana y, posteriormente, la población de migrantes de Venezuela también. Para alcanzar su propósito de cambio social, la estrategia de comunicaciones utilizó una serie de instrumentos que denominó 360 Grados, que incluía herramientas de comunicación específicas para promover mensajes positivos y nuevas narrativas a través de recursos mediáticos complementarios.¹⁰

⁹ El diseño contiene actividades de comunicaciones para (1) Cerrar las brechas entre las agendas local y nacional de reconciliación, (2) Apoyar a los líderes locales para alcanzar un rol activo, (3) Difundir y publicar historias personales inspiradoras, (4) Promover conversaciones positivas acerca de la reconciliación en las redes de medios sociales, y (5) Innovar usando apps para animar la participación, fortalecer la participación de expertos técnicos y mejorar las discusiones improbables entre personas con diferentes visiones de la reconciliación, entre otros.

¹⁰ Entre esos recursos mediáticos estaban: (1) Promoción de noticias positivas y nuevas narrativas en los medios nacionales y locales, medios de comunicación de masas, (2) Creación de redes y empoderamiento de los influenciadores digitales, (3) Gestión de contenidos y cobertura en vivo de eventos locales y nacionales de RA en las redes sociales, (4) Publicación de actualizaciones de la ejecución PAR en la página web de ACDI VOCA, (5) Buscar el posicionamiento de noticias positivas haciendo uso de palabras claves como confianza, formar parte, y el enfoque reconciliador, (6) Publicación de narrativas locales y de la comunidad, (7) Mejora de posibilidades para lograr la concientización y movilizar los contactos directos entre los implementadores, los participantes, y otros actores

Talleres DecidoSer

Los Talleres DecidoSer fueron diseñados para promover el rol activo de una persona en la construcción de un plan de vida entendido como una oportunidad de contribuir a la reconciliación. Esta “contribución de vida” fue conceptualizada como una decisión personal de cambiar las percepciones, las actitudes y los comportamientos en torno a la reconciliación. Se esperaba que los participantes de los talleres desarrollaran habilidades para comprender que ese tipo de decisiones personales y el compromiso que viene con ellas podrían ser aspectos cruciales de convertirse en parte de un esfuerzo colectivo para alcanzar objetivos comunes. Durante los Talleres, el desmantelamiento de paradigmas dañinos y la creación de narrativas de reconciliación fueron considerados insumos y productos estándar del proceso de participación en los cuales estos fueron implementados.

Embajadores de la Reconciliación

Los Embajadores de la Reconciliación fue una iniciativa en la cual los Embajadores —muchas veces personas reconocidas internacional, nacional o localmente— fueron seleccionadas para promover mensajes positivos acerca de la reconciliación, los proyectos de apoyo a la comunidad, conflictos de la comunidad solucionados, y la promoción de la reconciliación entre los miembros de la comunidad. El propósito del respaldo de los Embajadores era fortalecer la confianza y la esperanza en las actividades de reconciliación. El programa no fue parte de la estrategia de comunicaciones, sino que dependía de varios de los canales de comunicación disponibles para aumentar la visibilidad de los Embajadores entre los miembros de la comunidad. Entre algunos de los canales de comunicación de los Embajadores para la Reconciliación estaban la red de medios sociales, la cobertura de noticias locales y nacionales, y el contenido positivo en los medios acerca de la reconciliación

PROPÓSITO Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

El Proyecto de Monitoreo y Evaluación Conscientes de la Complejidad (C-AME) de Democracy International ha estado efectuando el monitoreo externo, evaluaciones específicas y generando productos de conocimiento durante toda la ejecución de PAR para orientar la toma de decisiones y la gestión flexible relevante para el éxito de PAR.¹¹ Entre sus responsabilidades hacia PAR y USAID se encuentra la Evaluación de Desempeño (ED).

PROPÓSITO

El propósito de la ED es responder las preguntas planteadas por USAID con relación a las actividades PAR llevadas a cabo por sus socios colombianos y sus resultados. La ED provee

interesados en trabajar juntos en inversiones económicas y locales, (8) Difusión y publicación de videos, fotografías y otro material multimedia, (9) Promoción de alianzas y sinergias con los medios de comunicación de masas tradicionales, (10) Comunicación directa con líderes sociales en las áreas rurales haciendo uso de mensajes de WhatsApp, y (11) Oportunidades de contacto con líderes de opinión nacionales y locales.

¹¹ Boletín C-AME, Vol. III., Publicación 5, julio de 2020.

evidencia empírica para apoyar el aprendizaje y la mejora continua, asociados con el desempeño de PAR en el logro de resultados sostenibles. La ED también ofrece recomendaciones para mejorar la coherencia, efectividad y eficiencia de los programas futuros de USAID centrados en la reconciliación. Para alcanzar estos objetivos, DI propuso un diseño de evaluación y plan de trabajo que fueron considerados apropiados y con capacidad para responder al contexto colombiano. DI también tomó medidas específicas para garantizar que los procesos de planeación, recolección de datos y de análisis del trabajo de los socios implementadores incluyan dimensiones relacionadas con género.

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

La presente evaluación abordó las siguientes preguntas, específicas a tres áreas:

1. *Comunicaciones y Mensajes positivos*

- a. ¿Qué tan eficaces fueron las estrategias de comunicaciones y de proyección PAR para cambiar percepciones y desarrollar la reconciliación? ¿Por qué?
- b. ¿Qué lecciones aprendidas puede tomar USAID de estas estrategias para programas futuros?

2. *Participación del Sector Privado*

- a. ¿Hasta qué punto contribuyó la participación del sector privado de manera eficaz a promover la reconciliación en las municipalidades priorizadas por PAR? ¿Por qué?
- b. ¿Cuáles fueron los principales retos de PAR al involucrarse con el sector privado y qué lecciones aprendidas pueden extraerse para programas futuros (p. ej., sostenibilidad)?

3. *Sostenibilidad de los resultados*

- a. ¿Hasta qué punto los cambios particulares hacia la confianza y la reconciliación generados como resultado de las intervenciones PAR, se han traducido en una mayor reconciliación y confianza en la comunidad?
- b. ¿Hasta qué punto han sido estos cambios particulares sostenibles a lo largo del tiempo? ¿Por qué?
- c. ¿Cuáles, si las hay, son las diferencias en edad, sexo o perspectiva regionales respecto a la confianza y la reconciliación?

MÉTODOS Y LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN

PERSPECTIVA GENERAL

El Equipo de Evaluación (EE) de la ED estuvo formado de tres especialistas en MEL y uno en logística. El EE llevó a cabo una revisión preliminar de fuentes secundarias tales como documentos técnicos de PAR y C-AME, de prensa, así como las páginas web de los socios y actores de la ejecución a ser entrevistados. El trabajo de campo fue realizado entre septiembre y noviembre de 2020, con a total de 160 PAR actores contactados. De estos, un total de 62 actores fueron entrevistados mediante entrevistas semiestructuradas y grupos focales, y 98 participantes y 18 socios implementadores respondieron las encuestas.

La mayoría de las entrevistas fueron grabadas, con el permiso de los interlocutores. El equipo realizó todas las entrevistas y encuestas de forma virtual debido a las restricciones de viaje internacionales y nacionales impuestas por la pandemia de COVID-19. Las encuestas fueron diseñadas y llevadas a cabo en la plataforma KOBO. Al usar múltiples métodos de evaluación y la triangulación de resultados, el equipo fortaleció sus hallazgos en respuesta a las preguntas de evaluación propuestas por USAID. Posterior a la recolección de datos, el equipo revisó los materiales y los analizó estadística y cualitativamente. El equipo identificó los hallazgos a partir de los datos y desarrolló conclusiones y recomendaciones preliminares. Los resultados de nuestra investigación se presentan en este informe.

OBJETIVOS DE LOS PROYECTOS

Los 32 proyectos PAR seleccionados para la ED representaron el 19% del total de proyectos PAR (168 proyectos en total). Estos proyectos fueron seleccionados no a partir de una muestra representativa estadísticamente, sino con el objetivo de representar todas las voces de PAR. La ED procuró considerar múltiples perspectivas para responder las preguntas de evaluación y no intentó encontrar patrones representativos.

La selección de proyectos consideró el Índice de Alianzas, el Índice de Reconciliación Municipal, las Evaluaciones Pre-Post de Actividades —todas las herramientas de monitoreo y gestión de PAR— y el número de beneficiarios de cada actividad, basado en el Sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) de PAR. El EE también consideró los grupos de población receptores, los tipos de organizaciones implementadoras, la diversidad geográfica, la duración de los proyectos, el estado de la ejecución, la cobertura nacional de los socios implementadores, y una representación de las actividades entre las cuatro dimensiones de la reconciliación de acuerdo con la teoría de cambio PAR. Se escogieron proyectos con diferentes escalas de tiempo —tanto en términos de la duración de la actividad como de cuánto tiempo había pasado desde que terminó—, lo que permitió la variabilidad en las respuestas de los instrumentos de consulta. Desde una perspectiva de evaluación, la selección de los proyectos también incluyó el criterio de la facilidad para aplicar las encuestas a los beneficiarios del proyecto, ya que esto facilita el uso de los instrumentos de captura de información.

Entre los 32 proyectos seleccionados estaban proyectos ejecutados por el Centro Nacional de Memoria Histórica, la Corporación Reconciliación Colombia, la Fundación ANDI, Proyectos Semana, La Comisión de la Verdad, la Pontificia Universidad Javeriana, considerados aliados de ejecución estratégicos PAR. La distribución regional de los 32 proyectos seleccionados fue la siguiente:

- 28% de alcance nacional
- 16% en Bogotá
- 16% en la Región del Pacífico (los departamentos de Chocó y Valle del Cauca)
- 16% en la Región Caribeña
- 13% en Antioquia
- 6% en el Norte de Santander
- 3% en Caquetá
- 3% en Arauca

La lista de los proyectos seleccionados, así como la información de los socios implementadores y las localidades están incluidas en el cuadro del Apéndice B.

Las principales características de los proyectos seleccionados fueron las siguientes:

- La mayoría de los proyectos tuvo más de una dimensión de reconciliación. Los proyectos más comunes se relacionaron con el empoderamiento y la inclusión económicos (28%), la coexistencia ciudadana (28%), los derechos humanos (14%), el arte y la cultura como herramientas para la social transformación (11%), las comunicaciones (11%), la educación (4%), la salud mental y psicosocial (2%), la seguridad ciudadana (2%) y el turismo (2%).
- La mayoría de los proyectos tuvieron más de una población objetivo. Aunque el 21% fueron diseñados para la población en general, los subgrupos poblacionales objetivo más prevalentes fueron los jóvenes (21%), los migrantes (17%), las mujeres (10%) y las víctimas del conflicto (10%), seguidos por los pequeños productores (5%), los afrodescendientes (5%), los comunicadores sociales (3%), los retornados colombianos (3%), las personas con discapacidad (2%) y los miembros de la población LGBTI (2%).
- En términos de las dimensiones de reconciliación, considerando que todos los proyectos trabajaron en torno a más de un impulsor, en orden de representatividad, los impulsores más promocionados fueron la confianza (35%), el empoderamiento (28%), el respeto (20%) y el diálogo (18%).
- El 50% de los proyectos seleccionados estaban finalizando, el 28% estaban finalizados y el 22% estaban en desarrollo.
- El 13% de los proyectos seleccionados duraron seis meses o menos; el 34% entre seis meses y un año; el 25% entre uno y dos años; el 19% entre dos y tres años; y el 9% más de tres años.

Además, la caracterización de todas las *organizaciones entrevistadas* por tipo y localidad, que incluyen organizaciones que colaboraron y organizaciones que ejecutaron proyectos (39 en total), indica que, por tipo de organización, el 67% son asociaciones, empresas y fundaciones, el 15%

son entidades públicas a nivel nacional y local, el 8% son universidades y centros de capacitación, el 5% son cámaras de comercio y el 5% son organizaciones de medios.

ENCUESTAS Y ENTREVISTAS A PARTICIPANTES Y SOCIOS IMPLEMENTADORES

El EE implementó tres instrumentos diferentes —dos encuestas en línea anónimas y entrevistas virtuales semiestructuradas— para medir las percepciones de los participantes y los socios implementadores acerca de las actividades de comunicación, la participación del sector privado y el impacto en la comunidad del proyecto PAR. El EE utilizó una encuesta para participantes y otra adaptada para los socios implementadores, ambas recopiladas en octubre y noviembre de 2020. Es importante notar que los resultados no son representativos de todos los proyectos. Un total de 98 participantes y 18 socios implementadores respondieron las respectivas encuestas y ambas encuestas fueron aplicadas en línea, y el EE realizó llamadas de seguimiento para asegurar la participación de los socios implementadores.

El EE llevó a cabo 63 entrevistas semiestructuradas con: 32 organizaciones socias implementadoras PAR; siete organizaciones del entorno colaborador de las alianzas; cinco Embajadores de la Reconciliación; doce Directores Regionales, Gerentes y Especialistas de ACDI/VOCA PAR; seis participantes de actividades PAR en formato de grupo focal, y una entrevista en grupo con el equipo de Fabiola Morera Comunicaciones, el cual estuvo a cargo de la aplicación de la estrategia de comunicaciones. El EE también sostuvo reuniones con personal de PAR, de C-AME y de USAID. El EE aplicó protocolos para respetar la gestión ética de los datos.

REVISIÓN DOCUMENTAL

El EE también efectuó una revisión de documentos claves, incluidos documentos técnicos y no técnicos relacionados con la ejecución de PAR. Entre estos documentos estaban:

- Planes de trabajo anuales PAR;
- Informes trimestrales de C-AME;
- El documento técnico Índice de Alianzas;
- El documento técnico Índice de Reconciliación;
- El estudio del Barómetro de la Reconciliación;
- El estudio del Índice de Alianzas;
- Boletines de comunicaciones; y
- Documentos de evaluación de ACDI/VOCA.

MÉTODO DE ANÁLISIS

La revisión documental, las entrevistas y las encuestas produjeron datos cuantitativos y cualitativos sustanciales. El equipo de evaluación usó métodos cualitativos y cuantitativos descriptivos para categorizar, sintetizar y resumir los datos primarios de las notas de entrevistas, grabaciones y encuestas. El análisis de los datos fue dirigido por las preguntas de evaluación descritas en el

Alcance del Trabajo de Evaluación. El informe [original] está en inglés, pero la recolección de datos fue hecha en español. Por otra parte, los datos recolectados fueron registrados en una matriz de categorías analíticas y preguntas de evaluación, y en el análisis de los datos se usaron notas y cintas para triangular las fuentes. Se informó a todos los participantes acerca del propósito de la evaluación y ellos firmaron el formulario de consentimiento antes de comenzar las entrevistas.

LIMITACIONES Y MINIMIZACIÓN DE SESGO

La principal limitación para realizar la ED fue la restricción de viajes impuesta por la pandemia de COVID-19. El Líder del equipo no pudo viajar a Colombia durante esta evaluación, y los expertos locales no se podían desplazar por el país o llevar a cabo entrevistas en persona. Esta limitación redujo las oportunidades de observación y de poder entrevistar a más socios implementadores y beneficiarios *in situ*, lo que resultó en una oportunidad perdida para la observación detallada, así como para incluir comentarios de muchos beneficiarios que no tienen acceso a la Internet. Por consiguiente, todo el trabajo fue realizado de manera remota haciendo uso de *Microsoft Teams* como plataforma de comunicación, inclusive las consultas y la colaboración entre evaluadores.

Debido a que la mayoría de las respuestas de los beneficiarios fueron recopiladas por medio de encuestas en línea, no fue posible pedir a los beneficiarios que se extendieran o que proveyeran evidencia para muchas de sus respuestas de la manera que es posible en una entrevista. Muy pocos beneficiarios pudieron ser localizados en línea para las discusiones en grupos focales. Asimismo, dada la naturaleza semiestructurada de las entrevistas con informantes claves, fue menos factible, aunque no imposible, construir el análisis cuantitativo de las respuestas del socio implementador, aunque fue posible hacer cierta triangulación con las respuestas de las dieciocho encuestas en línea.

Como en otras evaluaciones, siempre existe el riesgo de sesgo cognitivo. Los encuestados pueden responder las preguntas en la forma en que ellos creen que el entrevistador desea que lo hagan, en lugar de hacerlo de acuerdo con sus creencias. Para superar esta limitación, el equipo diseñó los instrumentos de recolección de datos para suscitar la participación abierta, honesta y sin sesgo y evitar las preguntas inductivas. El equipo confirmó los hallazgos al explorar tópicos similares con diversos actores y con la documentación disponible para ver si los hallazgos convergían.

PREGUNTA DE EVALUACIÓN 1

1. a. ¿Qué tan efectivas fueron las estrategias de comunicaciones y proyección PAR para cambiar las percepciones y construir la reconciliación? ¿Por qué?

HALLAZGOS

El impacto de DecidoSer

Casi unánimemente, los actores PAR entrevistados convinieron en que DecidoSer es el pilar de las actividades PAR. El EE ha incluido este análisis en la sección de las comunicaciones porque cuando el EE preguntó a los socios implementadores durante las entrevistas cuáles elementos de la estrategia de comunicaciones de 360 Grados ellos utilizaron, la respuesta fue uniforme, DecidoSer. Aunque los encuestados están conscientes de que se trata de una herramienta psicosocial, esta no es parte de la estrategia de comunicaciones PAR. Sin embargo, contar con una estrategia de comunicaciones diseñada para promover la transformación social crea un vínculo temático entre estas dos actividades del proyecto desde la perspectiva de los participantes y los socios implementadores.

Los socios implementadores y directores regionales PAR entrevistados indicaron que la capacitación de DecidoSer ayudó a las personas a sincerarse y conocerse mejor ellas mismas; a cambiar la forma en que ellas interactúan con sus familias; a aceptar la diversidad (inclusive a las mujeres y los grupos LGBTI); y mejoró la confianza en las otras personas y en sus comunidades. Entre los beneficiarios encuestados, el 94% indicó que DecidoSer está entre la mayoría de las habilidades comúnmente usadas que ellos aprendieron como parte de PAR. Parece que DecidoSer tiene un mayor impacto que la estrategia de comunicaciones, al menos en términos de las propias reflexiones de los participantes y los socios implementadores sobre estos resultados, en el cambio de actitudes, percepciones y comportamiento acerca de la reconciliación.

Los socios implementadores de proyectos y directores regionales de PAR dieron varios ejemplos de cómo ocurrieron estos cambios. A través de numerosas entrevistas, el EE se enteró de un grupo de jóvenes víctima del conflicto armado de Cartagena, quienes aprendieron a confiar en ellos mismos a través de los Talleres DecidoSer, se sintieron empoderados y pudieron lograr reconciliarse con sus familias. El gerente de proyecto a cargo de este proyecto dijo al equipo que DecidoSer “nos cambió a todos”, incluidos los socios implementadores de proyectos. En Cali, un socio implementador de proyecto indicó durante una entrevista que el enfoque en el individuo y su entorno, facilitado por DecidoSer, “marcó la diferencia” en cómo su equipo opera. En Santa Marta, hombres jóvenes que participaron en un proyecto PAR lograron cambiar sus actitudes hacia las mujeres jóvenes participantes del proyecto y ahora hablan de sus experiencias de aprendizaje acerca del diálogo y el respeto. En la región rural de Bojayá, DecidoSer ayudó a los miembros de una comunidad a llegar a un acuerdo para compartir tierras y horas de trabajo para generar ingreso a través de un esfuerzo de recolección de cosecha colectivo. Los miembros de la comunidad usaron habilidades de DecidoSer para entablar el diálogo e intercambiar recursos mediante el reconocimiento de las heridas emocionales y las necesidades económicas de cada uno y decidieron trabajar juntos en colaboración, dirigidos por mujeres líderes de la comunidad. Aunque el EE no pudo verificar estas historias con participantes de la actividad, las similitudes en muchas de las historias de los participantes acerca de los efectos positivos de los Talleres DecidoSer dan credibilidad al impacto de los talleres en los actores PAR al proveerles habilidades que pueden impulsar la reconciliación.

Cambios de Percepción y Conocimiento de la Reconciliación

Según las respuestas de los beneficiarios encuestados, el 92% consideró relevante el contenido de la estrategia de comunicaciones para promover mensajes positivos que mejoren las actitudes y los comportamientos hacia las actividades de reconciliación. Entre los participantes PAR encuestados, el 93% consideró que el programa animó a las comunidades a participar en actividades de reconciliación. Igualmente, el 96% estuvo de acuerdo en que la participación en las actividades PAR mejoró su comprensión de la reconciliación. Es importante señalar, sin embargo, que la mayoría de los encuestados tenía conocimiento previo de la reconciliación antes de participar en un proyecto de PAR, lo que hace difícil aislar cualquier efecto de las comunicaciones PAR en su concientización de la reconciliación (al menos del término).¹² Además, las respuestas no especificaron en cuál actividad PAR había participado el beneficiario.

El EE encontró que la estrategia de comunicaciones contribuyó a los cambios de actitud y generó impulsores de la reconciliación a través de varias iniciativas exitosas. Entre estas iniciativas, como será discutido más abajo, están la difusión de mensajes positivos para refutar estereotipos; los Embajadores de la Reconciliación; y la cobertura por parte de los medios locales y nacionales de las actividades PAR y de las comunidades donde estas se llevaron a cabo, entre otros.

La estrategia de comunicaciones ha sido efectiva para difundir y fortalecer los resultados de las actividades PAR, incluidas las narrativas nuevas y los mensajes positivos que refutan estereotipos y contrarrestan los mensajes negativos. En varios casos, las herramientas y los enfoques de comunicación produjeron un efecto indirecto de amplificación para los mensajes positivos producidos por las actividades PAR. Por ejemplo, los proyectos ejecutados por la Revista Semana,¹³ uno de los principales socios de PAR, y la Fundación Gabo,¹⁴ han tenido roles importantes en la difusión de mensajes positivos y en la capacitación de periodistas para evitar un enfoque excesivo en las noticias negativas que pueden contribuir a estereotipos negativos. Toda la evidencia de la encuesta a participantes fue triangulada con entrevistas con gerentes de proyecto, quienes confirmaron los resultados concernientes a las narrativas nuevas y los mensajes positivos para refutar estereotipos. En particular, los proyectos relacionados con el empoderamiento de mujeres y jóvenes a nivel nacional y local proporcionaron ejemplos específicos de cómo la comunicación de mensajes positivos fue crucial para alcanzar los objetivos del proyecto en cuanto a empleo, derechos de las mujeres y participación de jóvenes.

¹² Muchos de los participantes han trabajado con implementadores en proyectos anteriores para desarrollar relaciones basadas en la confianza, volviendo aún más difícil atribuir, tanto los cambios en percepciones como de comportamiento particularmente en torno a la confianza, a las Actividades de comunicación PAR.

¹³ La Revista Semana ejecutó un proyecto llamado “Semana Rural” con cobertura nacional.

¹⁴ La Fundación Gabo ejecutó un proyecto llamado “Periodismo, comunicación y construcción de paz” en Colombia (Fase II)” en las municipalidades de Apartadó, Arauca, Arauquita, Bogotá, Bojayá, Buenaventura, Cali, Cartagena, Cartagena del Chairá, Ciénaga, Cúcuta, Florencia, Maicao, Medellín, Mesetas, Puerto Rico, Quibdó, San Carlos, San Vicente del Caguán, Santa Marta, Turbo, Uribe y Vistahermosa.

Los encuestados encontraron que los reportes menos sesgados y enfocados más localmente fueron un elemento fundamental para hacer “visible” a las comunidades vulnerables y centrar la atención positiva en ellas a nivel local, regional y nacional. Los socios implementadores entrevistados por el EE describieron cómo las comunidades marginadas son percibidas como peligrosas debido a que la mayoría de las noticias acerca de ellas se centran en la violencia, incluida la presencia de conflictos armados en la zona. Los entrevistados relataron al EE numerosas historias de cómo algunas de las imágenes negativas de las comunidades cambiaron, y relacionaron estos cambios a las actividades PAR. Por ejemplo, Ciénaga, una comunidad desfavorecida en el departamento del Magdalena, fue transformada por la visita de uno de los Embajadores de la Reconciliación PAR. En este caso, la embajadora fue la reconocida ciclista colombiana campeona nacional Mariana Pajón, quien realizó una competencia de ciclismo en la región que recibió cobertura de los medios nacionales.¹⁵ Posteriormente, los ciclistas han regresado a esta zona, volviéndola una atracción turística que puede a su vez generar oportunidades económicas que tienen el potencial de apuntalar la reconciliación.

Los socios implementadores y las autoridades locales relataron al EE experiencias similares de Cartagena, Santa Marta, Buenaventura y varios otros lugares donde las comunidades o vecindarios con una mala reputación debido a altos índices de criminalidad o violencia armada cambiaron cuando los mensajes positivos en medios locales y nacionales ayudaron a refutar estos estereotipos negativos. Ellos dijeron que vieron más voluntad de las personas para entrar a ciertas comunidades y relacionaron esto con la comunicación positiva acerca de ellas. Los socios implementadores y los directores regionales PAR entrevistados, del mismo modo reiteraron cómo una historia nacional positiva puede ayudar a que brille una luz más favorable sobre una comunidad. Una de las historias más conocidas es la historia de la Escuela de Robótica del Chocó, apoyada por PAR. Algunas de las alumnas de esta escuela fueron invitadas a China para demostrar sus habilidades en una competencia internacional de robótica, y su historia ha sido publicada en los medios colombianos nacionales, así como en la Revista Forbes.¹⁶ De acuerdo con el diseñador de la estrategia de comunicaciones de PAR, el impacto de la cobertura de este evento por parte de los medios en Chocó cambió la vida de las niñas ya que ahora ellas se ven a sí mismas con potencial y oportunidades más allá de las limitaciones de su empobrecida comunidad.

Los directores regionales de PAR y los socios implementadores del proyecto dijeron al EE que los Embajadores de la Reconciliación han sido un elemento fundamental para cambiar la imagen de las comunidades vulnerables. Esta percepción fue también registrada en una encuesta telefónica¹⁷

¹⁵ Según el periódico *El Herald*, Mariana Pajón lideró una competencia de ciclismo alrededor de Ciénaga, pasando por Cordobita, Jolonura, Costa Verde y Plaza Centenario. Cerca de 300 ciclistas hicieron la carrera de 52 kilómetros.

¹⁶ Forbes Magazine, *La escuela de robótica que está llevando el futuro a Chocó*, December 18 diciembre de 2020. <https://forbes.co/2020/12/18/emprendedores/la-escuela-de-robotica-que-esta-llevando-el-futuro-a-choco/>

¹⁷ Una firma consultora independiente implementó la encuesta entre el 14 de abril y el 5 de mayo de 2020. La consulta abarcó catorce proyectos en las municipalidades de Arauca, Vista Hermosa, Quibdó y Florencia, dando como resultado 295 encuestas. Entre estas, 107 fueron recopiladas mediante formularios en línea.

realizada por ACDI/VOCA para medir el impacto de PAR en catorce proyectos seleccionados. La encuesta entrevistó a dieciséis Embajadores de la Reconciliación regionales en Arauca, Vista Hermosa, Quibdó, y Cartagena del Chairá. El estudio resaltó las actividades de los Embajadores para promover nuevos proyectos en la comunidad¹⁸ que impactan positivamente a los jóvenes quienes ahora tienen más oportunidades de participar en la reconciliación. Por otra parte, el estudio mostró cómo los Embajadores de la Reconciliación ayudaron a las comunidades a solucionar conflictos de la comunidad y problemas familiares para lograr acuerdos pacíficos y promover la identidad cultural y la autoestima entre los miembros de la comunidad.

Los resultados de la encuesta también coincidieron con la experiencia del programa descrita por los Embajadores regionales en un taller dirigido por ACDI/VOCA. De acuerdo con el informe del taller, los Embajadores creyeron que ser parte del programa aumentó su confianza para trabajar con la comunidad, fortaleció sus relaciones con los miembros de la comunidad como líderes sociales, y aumentó la visibilidad de su trabajo en la comunidad.¹⁹ El EE confirmó estos hallazgos a través de conversaciones con varios Embajadores. La cobertura de los Embajadores de la Reconciliación por parte de los medios, así como la difusión de mensajes a través de los medios de comunicación de masas, puede llegar a beneficiarios indirectos que no pueden ser identificados o medidos. Aunque la capacitación de periodistas, la escuela de robótica y las actividades de los Embajadores de la Reconciliación no fueron consideradas directamente parte de la estrategia de comunicaciones, los mensajes positivos y la atención derivada de las actividades son resultados que pueden haber sido fortalecidos indirectamente por la estrategia de comunicaciones, complementando estas intervenciones directas.

La estrategia de comunicaciones de PAR también fue diseñada para utilizar herramientas que motivan el cambio social centrado en un proceso de construcción de confianza para alcanzar un impacto significativo. En este sentido, pueden existir efectos positivos indirectos de las actividades de comunicación asociadas con el intercambio de experiencias positivas de los participantes del proyecto que aún no han sido visibles. De acuerdo con la encuesta de ED a socios implementadores, trece de los dieciocho opinan que hay efectos indirectos [aún no registrados] de la ejecución del proyecto, y doce de ellos consideran que surgieron nuevas narrativas durante la ejecución del proyecto. Debido a que los proyectos realizaron comunicaciones en todas las fases de ejecución, pueden existir nuevos efectos indirectos asociados con actividades de comunicación vinculadas a hallazgos previos.

La estrategia de comunicaciones de PAR ha aumentado la cobertura y la visibilidad de las actividades propuestas por los socios implementadores y de sus comunidades. Prácticamente todos los socios implementadores entrevistados por el EE, así como los coordinadores regionales de PAR estuvieron de acuerdo en que la estrategia de comunicaciones fue útil para aumentar la

¹⁸ El estudio mencionó que en Arauca los Embajadores tuvieron éxito en promover el turismo, mientras que en Vista Hermosa los Embajadores tuvieron éxito en la promoción de proyectos productivos de la comunidad.

¹⁹ Informe Encuentro de Embajadores de la Reconciliación, ACDI VOCA- USAID, p. 10

cobertura y la visibilidad de las actividades de los socios implementadores. Los entrevistados señalaron dos canales de comunicación como los más útiles para difundir los mensajes PAR: los líderes de opinión y la cobertura de los medios. El representante de la firma que diseñó la estrategia de comunicaciones de PAR también comentó al equipo que estos dos fueron los canales de comunicación más efectivos en su diseño, fundamentado en la noción de que contar con un líder de opinión que hable y escriba acerca de las iniciativas PAR o la reconciliación, ya sea en la televisión o en una revista ampliamente reconocida, es un elemento fundamental para atraer la atención hacia una iniciativa particular y la localidad donde está siendo ejecutada. Esta cobertura de los medios puede también llamar la atención del sector privado hacia los temas de la reconciliación. Los entrevistados afirmaron que la cobertura nacional de noticias locales acerca de las actividades PAR desarrolladas en vecindarios y comunidades es la forma más efectiva de hacer más visible la comunidad y de animar a los participantes de PAR y la comunidad en general.

Desde las perspectivas de los socios implementadores encuestados por el EE, el 31% consideró que los líderes de opinión son los más efectivos como canal de comunicación, mientras que el 28% dijeron que los medios sociales, las búsquedas en Internet y el sitio web de ACIDI/VOCA fueron más efectivos, y el 24% mencionó otras fuentes de información. Otro 88% de los encuestados consideró a las comunicaciones como una herramienta relevante para aumentar la participación del sector privado en las actividades de reconciliación.

Los implementadores de proyectos entrevistados en Medellín, Cúcuta y Bogotá indicaron que la estrategia de comunicaciones fue efectiva para aumentar el alcance y la visibilidad de sus proyectos y atraer el interés de participantes potenciales quienes se enteraron del proyecto a través de páginas web, comunicación de boca en boca, o a través de los medios. Los socios implementadores en Santa Marta y Cartagena, quienes hablaron acerca de este desarrollo, indicaron que ellos recibieron más [expresiones de] interés de participar en sus actividades que puestos disponibles para participantes. Por otra parte, los socios implementadores en Quibdó pudieron establecer relación con el sector público, el sector privado y los participantes a través de proyectos PAR, según las entrevistas. Los gerentes de proyectos PAR entrevistados relataron al EE cómo las comunicaciones cambiaron su visión acerca de comunicar su trabajo a otras organizaciones privadas y al sector público. El coordinador regional y los representantes del sector público entrevistados por el EE confirmaron resultados similares en Quibdó.

Las estrategias de comunicación son enriquecidas por la identidad cultural y artística vinculada con las memorias colectivas de los habitantes de su contexto local. En los territorios con tradiciones artísticas profundas y amplias, como la Costa Caribe, Arauca y Quibdó, el EE encontró que las comunicaciones estrategias fueron enriquecidas por la identidad cultural y artística de los habitantes de esas zonas. En estas comunidades, el arte y la música son elementos que acercan a las personas para hablar acerca de los recuerdos y contribuir al diálogo, el respeto y la confianza. Por ejemplo, en Cartagena, el proyecto contribuyó a involucrar a jóvenes vulnerables en la renovación del Festival de la Independencia, el cual continúa sus celebraciones de forma periódica.

Eventos similares tuvieron lugar en Quibdó y Arauca. En Cartagena y Quibdó, jóvenes de estas o diferentes comunidades se reunieron para trabajar en actividades de la comunidad, ayudando a construir diálogo y confianza.

Igualmente, durante las entrevistas, uno de los Embajadores de la Reconciliación le comentó al EE la relevancia de las actividades culturales en Arauca para promover la reconciliación y el entendimiento entre las comunidades. Estas actividades incluyeron bailes, cantos, pintura y teatro, así como la producción y difusión de audiovisuales creados por los jóvenes. Los socios implementadores de proyectos encontraron que los jóvenes respondieron a estas actividades artísticas mejor que a los talleres de capacitación. En general, casi todos los entrevistados enfatizaron la importancia de generar mensajes que incluyen el lenguaje y las expresiones representativas de los territorios, y a este fin, ellos identificaron una oportunidad en las expresiones culturales de cada territorio.

La estrategia de comunicaciones tuvo un efecto en el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo para los líderes de la comunidad. En entrevistas con prácticamente todos los gerentes de proyecto, el EE escuchó testimonios de que las actividades de comunicación durante toda la ejecución del proyecto fueron exitosas en la creación de "superestrellas" de la reconciliación entre las comunidades, refiriendo a actividades o personas locales que habían recibido amplia atención nacional o incluso internacional. Los coordinadores regionales de PAR señalaron cómo los proyectos pudieron destacar los líderes de las comunidades en los medios locales y nacionales, los cuales luego contribuyeron al apoyo de la comunidad para las iniciativas de reconciliación, sobre todo en vecindarios diversos con diferentes antecedentes, como en Quibdó y Cúcuta. El coordinador regional en Quibdó citó cómo un líder de una comunidad urbana desarrolló habilidades de liderazgo al diseñar y organizar varios eventos para promover la confianza y la esperanza entre los miembros de la comunidad apoyado por las herramientas de comunicación. Un evento mencionado fue el del "Abrazatón" cuyo objetivo fue dar abrazos gratis entre los miembros de la comunidad para enfatizar el valor de la vida.

Por otra parte, las herramientas de comunicación también fueron útil para fortalecer el apoyo de los líderes para las iniciativas de reconciliación. De acuerdo con los coordinadores regionales entrevistados en Quibdó, líderes jóvenes de la comunidad LGTBI alcanzaron el estatus social de "influidores de la comunidad" en un vecindario urbano después de utilizar la plataforma de comunicación de PAR. Simultáneamente en Cúcuta, el coordinador regional comentó al EE cómo las comunicaciones fueron un canal efectivo para promover las alianzas con el principal periódico local para montar una plataforma de comunicación para la población migrante llamado "Soy Migrante", para facilitar el acceso a la información acerca de los servicios disponibles para los migrantes.

El liderazgo local emergió a medida que la visibilidad de las comunidades particulares y/o las actividades de grupos específicos ganaron cobertura en los medios locales o nacionales. Esto fue

particularmente cierto entre los Embajadores de la Reconciliación, una vez reconocidos por los medios locales y nacionales. La mayor visibilidad e interacción de los líderes emergentes obtenida a través de actividades PAR, sin embargo, también los coloca en mayor riesgo de seguridad, considerando el número de líderes sociales que han sido asesinados recientemente en Colombia. De acuerdo con el último informe sobre asesinatos de líderes sociales publicado por el Instituto de Estudios para el Desarrollo y la Paz (Indepaz, 2020) entre 2016 y 2020 hubo 971 asesinatos de líderes sociales, los cuales ocurrieron principalmente en los departamentos de Nariño, Cauca y Antioquia. El riesgo relativo de intimidación o violencia de los grupos armados depende del contexto local y regional; como es indicado en las cifras anteriores, asumir la responsabilidad y atención como líder social es menos riesgoso en algunas áreas que en otras. Los Embajadores de la Reconciliación con quienes el EE conversó están particularmente preocupados por su seguridad.

Por otra parte, la mayor visibilidad puede también proteger a los líderes sociales. Un líder social en Chocó dijo al EE cómo las comunicaciones le ayudaron a incrementar la *protección mediante la visibilidad*²⁰ de su trabajo a través de mensajes en las redes sociales como Twitter, y al mismo tiempo mejoró su rol como un líder social entre los jóvenes de su comunidad. Además, un socio implementador de un proyecto en Bogotá resaltó el enfoque de *no hacer daño*²¹ cuando se promueven mensajes positivos en las municipalidades que carecen de confianza en los medios de comunicación. Por otra parte, una Embajadora de la Reconciliación en Antioquia comentó al EE cómo las comunicaciones la empoderaron para promover los mensajes positivos acerca de la reconciliación que han sido muy útiles para aumentar el diálogo entre los miembros de la comunidad y entre la comunidad y los grupos armados ilegales.

Algunos socios implementadores usaron la gama completa de herramientas de comunicación ofrecidas por PAR, mientras que otros adaptaron la estrategia PAR a sus prácticas de comunicación existentes, y algunos no pudieron incorporar ninguna de las prácticas del programa. De acuerdo con las entrevistas con los gerentes de proyecto en Bogotá y Medellín, las herramientas de comunicación de PAR fueron relevantes para aumentar la capacidad de comunicación de los socios implementadores. Esto fue particularmente cierto para entidades, como los medios locales o nacionales, que ya tenían experiencia y recursos de comunicaciones. Para las entidades con menos o ninguna experiencia, los socios implementadores de esos proyectos le dijeron al EE, que fue más difícil entender y aplicar la estrategia de comunicaciones general de PAR. Entre los buenos ejemplos de aquellos con experiencia están los proyectos nacionales como Semana Rural y Periodismo, Comunicación y Construcción de la Paz en Colombia, ejecutado por

²⁰ La visibilidad del trabajo de los líderes sociales en los medios de comunicación de masas nacionales opera como un mecanismo de protección porque los grupos armados ilegales evitan captar la atención pública cuando controlan los territorios mediante el uso de la violencia.

²¹ El concepto de *no hacer daño* reconoce la responsabilidad de un programa de reconocer los efectos adversos no anticipados en los participantes. Aunque los implementadores podrían ser neutrales, los resultados de la intervención podrían tener consecuencias negativas.

la Fundación Gabo, los cuales pudieron ajustar mejor sus capacidades de comunicación a la estrategia de comunicaciones de 360 Grados PAR. Ambos proyectos estaban dirigidos a la capacitación de periodistas locales para alejarse de las historias negativas más sensacionalistas y cubrir eventos locales en una forma que mostraría menos sesgo, principalmente respecto a género y discriminación. De acuerdo con los gerentes de proyecto, PAR proveyó herramientas y metodologías a través de talleres para empoderar a periodistas locales en “territorios silenciados”²² para incluir nuevas narrativas a ser difundidas en plataformas nacionales.

En algunos casos, sin embargo, algunas organizaciones socias de PAR tuvieron dificultades en la operativización de la gama completa de herramientas de comunicación debido a la falta de gerentes y periodistas de la comunidad que pudiesen aprovechar los recursos mediáticos que son considerados cruciales para la estrategia de comunicaciones del programa. Por ejemplo, en las municipalidades de Turbo y Apartadó, socios implementadores de la iniciativa de reconciliación llamada “Atrévete a soñar” necesitaron desarrollar un plan de medios para relacionar plenamente la estrategia de comunicaciones de 360 Grados con sus recursos de comunicación. La mayoría de los socios implementadores indicaron que ellos combinaron la estrategia de comunicaciones de PAR con las suyas, lo cual ellos consideran que es un enfoque que está mejor adaptado a las realidades de la población y las comunidades a las que ellos sirven. Para la mayoría de los implementadores entrevistados, la metodología de comunicación más eficaz ocurría cuando había una combinación tanto de la estrategia de comunicaciones de PAR y las propias prácticas de comunicación existentes de la organización.

En algunos casos, fue difícil para el socio implementador adoptar y usar los canales de comunicación de PAR eficazmente debido a que ellos carecían de habilidades o capacidad para aplicarlos. Por ejemplo, los coordinadores regionales del programa explicaron que las organizaciones más acostumbradas a las herramientas de comunicación tradicionales, como pancartas y boletines, tuvieron dificultades para comprender la importancia y alcance de los medios sociales. Algunos canales de comunicación no son utilizados plenamente porque los socios no están familiarizados con las actividades y los recursos requeridos para el pleno desarrollo del potencial de la estrategia. En dichos casos, los socios implementadores dijeron que ellos hubieran tenido que contratar consultores especialistas para gestionar las operaciones, lo cual está más allá de la asignación presupuestaria del proyecto y las de ellos mismos. Estos socios implementadores más pequeños no indicaron al EE que ellos recibieron asistencia extra PAR para ejecutar la estrategia de comunicaciones para compensar sus brechas de capacidad en estas áreas. Solo hubo un caso en el cual un socio implementador, Fundepaz, describió que produjeron más apoyo para las comunicaciones al contratar consultores externos para mejorar la aplicación de la estrategia de comunicaciones.

²² Un territorio silenciado se refiere a un territorio donde hacer trabajo comunitario, periodismo y expresar inquietudes legítimamente acerca de los problemas de desarrollo de la comunidad es considerado una actividad de alto riesgo debido al control social que los grupos armados ilegales ejercen a través de violencia.

Los socios implementadores pueden no estar plenamente conscientes de la importancia de difundir información sobre sus proyectos. Los coordinadores regionales de PAR dijeron al EE que hay casos en los cuales los socios implementadores de proyectos no reconocen plenamente sus propios logros y, por tanto, no buscan todos los canales disponibles para difundirlos. Varios entrevistados afirmaron desconocer la amplia gama de canales ofrecidos por la estrategia de comunicaciones de PAR para difundir sus actividades. Unos pocos comentaron al EE que ellos se enteraron de estas oportunidades, como la de acercarse a *Semana Rural* para comunicar los logros del proyecto, por ejemplo, solo cuando el proyecto se había cerrado. Por otra parte, *Semana Rural* dijo al EE que ellos deseaban haber sabido más acerca de algunos proyectos de manera que pudieran haber difundido información acerca de estos.

Concentración en la diversidad regional para la utilización de canales de comunicación y mensajes. El EE escuchó de los socios implementadores que los mensajes de PAR no podrían ser difundidos de manera uniforme por todo el país. Los mensajes para audiencias masivas a nivel nacional, como una campaña en medios, pueden ser más genéricos, mientras que los mensajes locales tienen que ser adecuados para cada región considerando su contexto, como la situación de seguridad, lenguajes y problemas locales. Esta combinación de factores dificulta que la estrategia de comunicaciones sea transversal entre los impulsores y entre las regiones. Los socios implementadores y, sobre todo, los Embajadores de la Reconciliación en Bogotá, Chocó y Antioquia explicaron al EE que no todas las comunicaciones son iguales y que al tratar con organizaciones locales y pequeñas, y comunidades rurales que carecen de acceso a Internet, la comunicación cara a cara es esencial, pero para lo cual los recursos muchas veces son limitados. Al mismo tiempo, los Embajadores opinan que, si sus actividades recibieran más cobertura de los medios, podrían aumentar la visibilidad de su trabajo.

PAR en la época de la Pandemia. La ejecución remota del proyecto demostró la relevancia de la estrategia de comunicaciones de 360 Grados de PAR ya que esta ofreció mecanismos alternativos para mantener la comunicación durante la pandemia causada por la COVID-19. El acceso a un amplio rango de opciones de comunicación permitió la adaptación efectiva de las actividades una vez que el trabajo en persona se volvió extremadamente limitado o definitivamente imposible. Los gerentes de proyectos ejecutados en Quibdó y Medellín comentaron al EE cómo las actividades de comunicación de las estrategias de PAR les permitieron ajustarse al nuevo ambiente causado por la pandemia. En particular, ellos pudieron usar las comunidades virtuales para continuar trabajando de forma remota en la consecución de los objetivos del proyecto, volviendo la plataforma de comunicaciones un recurso útil para mantenerse en contacto con las actividades del proyecto.

1. b. ¿Qué lecciones aprendidas puede tomar USAID de estas estrategias para programas futuros? (p. ej., métricas para medir la efectividad)

El EE encontró que, aunque la estrategia de comunicaciones ha tenido resultados positivos en el cambio de percepciones, no pudieron reunir evidencia respecto a los cambios de comportamiento.

Los cambios de comportamiento tendrían que ser medidos durante un plazo más largo. El plan Monitoreo y Evaluación (M&E) de PAR carece de una línea base para resultados de actividades, productos y comunicaciones sobre la cual fundamentar el impacto de la estrategia en el comportamiento de los socios implementadores y los beneficiarios. De hecho, los resultados de las encuestas recopiladas por el EE mostraron que más del 50% de los beneficiarios ya tenían un conocimiento relativamente bueno de la reconciliación antes de participar en actividades PAR. Sin embargo, en función de lo que la evaluación ha averiguado, la estrategia de comunicaciones ha profundizado la comunicación al interior de las familias, entre los compañeros de trabajo y los entornos sociales.

Dada la ocasional confusión de los participantes y los socios implementadores, durante las entrevistas, en torno a qué concretamente constituía la estrategia de comunicaciones (contrariamente a DecidoSer), las actividades interesadas en medir la efectividad de las comunicaciones concretamente pueden requerir asegurar que los actores entienden explícitamente qué implica la estrategia de comunicaciones, su rol al involucrarse con ella, y los resultados previstos que serán monitoreados. Disipar estereotipos, así como los cambios de comportamiento, requiere ser capaz de ver cómo los cambios se arraigan con el tiempo. Esto implica que se requeriría el seguimiento de los resultados de los mensajes positivos durante un período más largo para medir los cambios concretos de comportamiento.

CONCLUSIONES

La combinación de las metodologías DecidoSer con la estrategia de comunicaciones indica que los socios implementadores de proyectos no están familiarizados con la extensión completa de la estrategia de comunicaciones de 360 Grados y las formas en que esta difiere de DecidoSer. Esto también sugiere que para los socios implementadores los Talleres DecidoSer pueden haber sido vistos como más útil para sus actividades y para producir los resultados deseados, que las herramientas de comunicación. Esto podría ser el resultado de las diferencias en cómo los socios implementadores de PAR aprendieron a utilizar las herramientas de comunicación comparado con su capacitación en las metodologías DecidoSer. A pesar de la confusión, los socios implementadores encuestados describieron los efectos visibles, positivos en la confianza y la comunicación entre los participantes y sus comunidades, lo cual ellos atribuyen a DecidoSer.

Desde la perspectiva de los participantes, la confusión podría estar relacionada con las diferencias sutiles entre la estrategia de comunicaciones y DecidoSer, particularmente porque la estrategia de comunicaciones involucra despejar creencias previas que los participantes puedan tener acerca de la participación en las actividades de reconciliación. Para refutar creencias previas, los participantes aprenden —a través de Talleres DecidoSer— a comunicar mejor sus experiencias del conflicto y superar las heridas sociales y emocionales causadas por el conflicto. Ellos podrían haber visto a DecidoSer y la estrategia de comunicaciones como dos lados del mismo concepto.

La mayor visibilidad que resulta de los mensajes de los líderes de opinión e influenciadores, incluidos los Embajadores de la Reconciliación, promueve el empoderamiento de la comunidad y la participación en actividades de reconciliación. Las localidades con reputaciones negativas se beneficiaron de la atención positiva de los medios y la asociación con los Embajadores de la Reconciliación reconocidos, en algunos casos impulsaron el turismo y la participación de la comunidad en las actividades, aunque no es posible determinar si esto contribuyó a impulsar la reconciliación fuera de los casos descritos a PAR por algunos Embajadores. Finalmente, debido al diseño de la estrategia de comunicaciones como un elemento transversal diseñado para complementar las actividades PAR, es difícil tanto para el EE como para los socios implementadores separar los efectos directos de la estrategia de comunicaciones de los efectos indirectos de las comunicaciones en las actividades y los productos de la ejecución que impulsan la reconciliación.

La estrategia de comunicaciones puede no haber sido completa o eficazmente aplicada en todas las actividades, ya sea debido a la falta de mensajes claros, o la falta de capacidad entre los socios implementadores para adoptar las herramientas y enfoques de comunicación. *Semana Rural* en particular pudo haber sido usada más eficazmente para la difusión, sobre todo a la luz de los resultados positivos vistos en otros lugares por la presente evaluación resultantes de la cobertura de otros medios nacionales.

Las expresiones culturales y artísticas utilizadas por diferentes comunidades para contextualizar las comunicaciones fueron una contribución importante para la estrategia general de comunicaciones y mejoraron las actividades, particularmente para los jóvenes. En algunos casos, los jóvenes fueron más receptivos a las actividades que incluían actividades culturales y audiovisuales en lugar de capacitación.

El uso de los canales de comunicación por parte de los líderes locales fortalece su liderazgo, lo cual a su vez sirve para motivar a la comunidad a que participe en las actividades de reconciliación y la mayor visibilidad del líder brinda información a la comunidad. El fortalecimiento de líderes locales fue un resultado positivo en sí mismo, y las comunicaciones amplificaron los impactos de su alcance y contribuyeron al apoyo de la comunidad a las iniciativas de reconciliación. Sin embargo, dadas las amenazas que enfrentan los líderes sociales en Colombia, sobre todo en territorios elegidos donde los grupos armados están activos, la mayor atención puede crear un mayor riesgo. El grado al cual la visibilidad, resultado de participar en actividades PAR, puede poner a un líder social en riesgo depende de las dinámicas específicas del conflicto y la violencia en su contexto local.

En el plazo más corto, el empoderamiento de los líderes locales producido por la mayor visibilidad es un impacto indirecto importante y un resultado positivo que puede ser sostenible en el largo plazo y que va más allá de aquellos reconocidos por el Plan(es) de M&E PAR y de los socios. En

efecto, no fue posible registrar los efectos de las dispares comunicaciones de los socios implementadores en los comportamientos de apoyo a la reconciliación, dada la corta duración de las actividades de los socios implementadores y la falta de estrategias de medición para este propósito.

PREGUNTA DE EVALUACIÓN 2

2. a. ¿Hasta qué punto contribuyó la participación del sector privado efectivamente a promover la reconciliación en las municipalidades priorizadas por PAR? ¿Por qué?

HALLAZGOS

Las contribuciones previstas del sector privado a los cambios de percepción y comportamiento hacia la reconciliación no están completamente definidos al nivel de ejecución. El Plan de ejecución del año cuatro de PAR, por ejemplo, requiere que la Fundación ANDI, su principal socio del sector privado, “juegue un rol activo en la transformación social como parte de su compromiso con la reconciliación”, pero no define cómo será realizado. De hecho, PAR y la Fundación ANDI procuraron “promover estrategias de valor compartido en el sector privado que generan confianza, seguridad y una coexistencia pacífica a nivel local y nacional”. Por tanto, la alianza se centró en mejorar la concientización del sector privado acerca de los impulsores de la reconciliación en lugar de la concientización al interior de la comunidad. El objetivo principal del sector privado, en general, es hacer que las empresas sean rentables y operativas. Aunque Colombia tiene una larga historia con empresas socialmente responsables, los coordinadores regionales de PAR mencionaron que los participantes del sector privado tuvieron dificultad para entender su rol en el fomento de la reconciliación.

Por esa razón, las contribuciones del sector privado para promover la reconciliación no son fácilmente identificables, sobre todo a nivel de la comunidad o la municipalidad. De los participantes encuestados, el 88% indicaron que la decisión de PAR de incluir al sector privado en los procesos de reconciliación fue correcta, mientras que el 10% vio lo contrario. Estos encuestados, sin embargo, no pudieron proveer evidencia de cómo el sector privado había participado en actividades de reconciliación. Al pedirles ejemplos de éxito, los beneficiarios encuestados mencionaron la participación del sector privado en el empleo y actividades productivas en sus comunidades. Durante las entrevistas, los socios implementadores indicaron que era difícil vincular actividades que se centran en los procesos de empleabilidad y emprendimiento con los problemas de la reconciliación.

Los Talleres DecidoSer contribuyeron a los impulsores de la reconciliación. En las iniciativas productivas donde participó el sector privado, fueron los Talleres DecidoSer, donde estos fueron ofrecidos, los que promovieron los impulsores de la reconciliación. En Santa Marta, por ejemplo, mientras que un proyecto de emprendimiento ayudó a los participantes a obtener habilidades empresariales, los Talleres DecidoSer ayudaron a estos mismos participantes, quienes eran

miembros de poblaciones vulnerables que se rehusaban a hablarse entre ellos mismos, a iniciar diálogos donde ellos compartieron historias de vida que llevaron a la confianza y finalmente, a relaciones de más largo plazo al interior de la comunidad. Sus percepciones cambiaron, según entrevistas con los gerentes de proyecto. Estos resultados están en línea con la implementación de la teoría de cambio de PAR, la cual centra los Talleres DecidoSer en la ejecución del programa para mejorar la efectividad de los mensajes positivos acerca de la reconciliación, y aumentar las oportunidades económicas y sociales.

Los funcionarios de las Cámaras de Comercio entrevistados para esta ED indicaron que los vínculos con el sector privado ayudaron a quienes comenzaron pequeñas empresas a aprender cómo operar empresas, pero no mencionaron las actividades de reconciliación. Estos mismos encuestados, no obstante, estaban familiarizados con DecidoSer como herramienta fundamental para ayudar a los emprendedores jóvenes a entender cómo ellos podían seguir adelante. Los encuestados indicaron que el empleo y el emprendimiento fueron los segundos aspectos más importantes del proyecto, después de los Talleres DecidoSer. Esto fue particularmente cierto para los jóvenes, en quienes muchas de las iniciativas del sector privado se centraron. En una entrevista con el equipo PAR de Valle del Cauca, se resaltó la importancia de la participación de los jóvenes en los procesos de empleabilidad. Personas jóvenes de vecindarios muy vulnerables en la ciudad de Cali fueron vinculados con procesos de capacitación y empleo a los que de otra manera ellos no habrían podido acceder. Además, en una entrevista con Unipanamericana, se resaltó la participación de migrantes jóvenes en el proceso de empleo y los enfoques del sector privado para trabajar los estigmas hacia los migrantes. Varios socios implementadores entrevistados, particularmente los de la Costa Caribe, indicaron que una de las fortalezas de PAR yace en poder vincular empresas y actividades psicosociales, lo cual dio como resultado emprendedores jóvenes más integrales. En general, sin embargo, la mejora en la confianza, el diálogo y el empoderamiento que emergió en esas comunidades o empresas donde el sector privado colaboró con el PAR fue un resultado principalmente de los Talleres DecidoSer, como fue indicado por los socios implementadores y personal de PAR durante las entrevistas.

Los socios implementadores que colaboraron con el sector privado ganaron capacidad institucional. El EE encontró que la alianza del sector privado con el programa contribuyó al fortalecimiento de la infraestructura y los métodos operativos de las organizaciones locales con quienes colaboraron. PAR concretamente identificó la contribución al fortalecimiento de las organizaciones locales en su Plan de ejecución del año cuatro. Para el 67% de los socios implementadores encuestados para esta ED, una de las ventajas de participar en PAR fue que su organización se fortaleció internamente. Esto incluyó empresas locales, empresas productoras y fundaciones del sector privado.

Los resultados pueden ser limitados por la corta duración de la actividad. Durante las entrevistas, los socios implementadores argumentaron que el objetivo de PAR de promover “alianzas transformadoras que dinamizan las oportunidades económicas y sociales y apoyan la

concientización y las iniciativas de movilización al nivel regional”, es difícil de alcanzar con proyectos de corto plazo. De hecho, cuando se pidió a los socios implementadores recomendaciones para programas futuros durante las entrevistas y posteriormente en una encuesta, ellos casi invariablemente solicitaron que los proyectos tengan un plazo de ejecución más largo. Otras dos recomendaciones estaban dirigidas a promover el apoyo de redes entre las organizaciones para el intercambio de experiencias y la búsqueda de contactos para promover los proyectos de la comunidad.

2. b. ¿Cuáles fueron los principales retos de PAR al involucrarse con el sector privado y qué lecciones aprendidas pueden extraerse para programas futuros? (p. ej., sostenibilidad)

En entrevistas realizadas por el EE con personal de PAR, incluidos directores regionales, ellos no identificaron retos importantes al involucrarse con el sector privado. Los entrevistados no mencionaron que, en su experiencia, no todos los socios del sector privado tienen la capacidad o el interés de participar en iniciativas de reconciliación y no todos son capaces de asumir actividades que apoyarían y fomentaría los cuatro impulsores de la reconciliación como los define PAR. En algunos casos, el personal del programa encontró que el sector privado tuvo dificultad para entender el rol que ellos tendrían en la búsqueda de la reconciliación. En otros casos, a las empresas les preocupaba su reputación en las comunidades, donde ellas podían ser conocidas como no muy amistosas con sus empleados o podrían tener un historial de causar daño al medio ambiente en esas comunidades. Los directores regionales de PAR también señalaron que es importante entender que la toma de decisiones en empresas grandes puede ser lenta y algunas tienen procesos administrativos complejos. Estos dos factores a menudo pueden demorar la disponibilidad de recursos que el sector privado puede proveer a las iniciativas PAR.

Los socios implementadores entrevistados por el Equipo, que son socios del sector privado y aquellos en proyectos que trabajaron con el sector privado, indicaron a PAR las necesidades de entender que el ritmo y las metodologías comunes en las operaciones del sector privado son diferentes en las organizaciones sociales o del mismo PAR. De acuerdo con la encuesta de socios implementadores del EE, los gerentes de proyecto identificaron varios retos para la participación del sector privado. Ellos enfatizaron que la participación privada se podría mejorar al tener más oportunidades para intercambiar lecciones aprendidas, promover la flexibilidad para autorizar los mensajes de comunicación en los medios sociales, y fortalecer la creación de contactos con aliados que no son socios implementadores en los sectores de educación y salud. También señalaron las dificultades para adaptar las metodologías PAR a las suyas en un período corto de ejecución del proyecto y la falta de suficiente tiempo para desarrollar mecanismos de trabajo con las comunidades.

El personal de PAR indicó que, una vez involucrados, los directores de empresas se volvieron más sensibles a los problemas sociales de las comunidades en las cuales ellos tenían negocios. Uno de los socios implementadores de un proyecto PAR entrevistado, mencionó que el programa se ha

convertido en un punto de referencia para los dueños de empresas y los líderes sindicalistas respecto a temas relacionados con la confianza y el respeto. Por otra parte, los roles de algunas de estas empresas fueron cruciales para ayudar a los productores a conocer sus oportunidades de comercialización y para ayudarles a llevar sus productos a mercados más grandes, como fueron los casos del productor local de aguacates y la relación nacional de *Crepes and Waffles* con pequeños productores agrícolas.

En las entrevistas con los socios implementadores, ellos mencionaron que representantes del sector privado han abierto las puertas a algunos de los pequeños emprendedores a quienes ellos apoyaron en ferias nacionales y en dar a conocer sus productos a través de medios locales y nacionales. También, un par de municipalidades locales dijeron al EE que para pequeños dueños de empresa locales tener la oportunidad de interactuar en reuniones o en ferias con dueños de empresas reconocidos tuvo un tremendo impacto en sus visiones de oportunidades futuras.

Entre las lecciones aprendidas respecto al rol del sector privado en las actividades de reconciliación, el EE encontró las siguientes:

1. Se requieren más oportunidades para proyectos y organizaciones para crear alianzas y redes que puedan asegurar mejores posibilidades para la sostenibilidad. Establecer vínculos entre las alianzas y los socios que faciliten la colaboración y el intercambio de experiencias.
2. Es importante averiguar lo que una empresa privada conoce acerca de la reconciliación, evaluar su nivel de interés en trabajar en dichos temas, e identificar las áreas más fuertes de su contribución antes de involucrarlas en una alianza.
3. Conocer la escala, ritmo y proceso de toma de decisiones del sector privado y cómo esto puede obstaculizar o apoyar las iniciativas de reconciliación.

CONCLUSIONES

Parece que el sector privado que participó en PAR no estaba plenamente consciente de lo que se esperaba de ellos en términos de promover los cuatro impulsores de la reconciliación junto con iniciativas que aumentarían el empleo y el emprendimiento. No todas las empresas estaban interesadas o podían participar en actividades sociales debido a sus propias limitaciones, sean estas las características del negocio o las implicaciones en sus marcas y mercados. Las contribuciones del sector privado para promover la reconciliación igualmente no fueron fácilmente identificables a nivel de comunidad o municipalidad por los socios implementadores o los participantes.

Los participantes del programa valoraron y muchos se beneficiaron de manera importante como resultado de las oportunidades de empleo y el apoyo al emprendimiento de los socios del sector privado. Las contribuciones de los sectores privados a los emprendedores jóvenes y pequeñas empresas son importantes en el sentido de que estas ayudan a los participantes a ser más innovadores, los exponen a los mercados y las marcas que usualmente estarían fuera de su alcance,

particularmente en las comunidades vulnerables, y dejan capacidades para los nuevos emprendedores y empresarios.

Aunque el sector privado no fue directamente responsable de las mejoras en los impulsores de la reconciliación, los Talleres DecidoSer realizados en el contexto de las actividades de los socios del sector privado contribuyeron a los cambios de actitud —algunas de los cuales mejoraron las habilidades empresariales de los participantes— y mejoraron el diálogo y la confianza entre ellos. Los participantes de estas actividades ganaron habilidades y actitudes que promueven tanto la reconciliación como la actividad económica. La combinación de usar la capacitación de DecidoSer junto con el desarrollo de prácticas empresariales muestra la promesa de un modelo que combina el desarrollo empresarial y personal para tener un impacto positivo en los emprendedores, sobre todo en los que son jóvenes. Además, los socios implementadores están preparados para beneficiarse de las habilidades de administración de empresas y de emprendimiento impartidas por el sector privado, no solo los participantes.

Los socios implementadores pidieron a PAR y USAID ser más flexibles al responder a las demandas, requerimientos y adaptaciones imprevistas del proyecto de reconciliación. Para las entidades del sector privado que participan, la complejidad de sus operaciones, procesos administrativos y de toma de decisiones puede no ser compatible con los de un proyecto de reconciliación, lo que crea retrasos y malentendidos. El tiempo fue visto como un factor limitante, y si la colaboración con el sector privado está diseñada para establecer una alianza más allá de la ejecución de un proyecto, la creación de las condiciones para ese tipo de alianza puede tomar más tiempo del que puede permitir una actividad típica. Si dicha flexibilidad no es posible, entonces los socios implementadores y el sector privado necesitan saber desde el principio las restricciones de tiempo y de recursos, lo que parece que ellos pueden no tener.

Las alianzas transformadoras no solo requieren tiempo, sino que también requieren la creación de las condiciones adecuadas para formarlas. Los encuestados expresaron un anhelo de oportunidades para proyectos y organizaciones para crear redes y establecer vínculos entre las alianzas y los socios. Dados los resultados positivos de algunas actividades del sector privado descritos anteriormente, y el mandato para desarrollar alianzas que transforman y afectan la reconciliación a lo largo del tiempo, las redes o los intercambios de aprendizaje puedan ser vistos como una forma de fortalecer y multiplicar los efectos positivos y mitigar los retos que enfrentan los socios del sector privado.

PREGUNTA DE EVALUACIÓN 3

HALLAZGOS

3. a. ¿Hasta qué punto los cambios particulares hacia la confianza y la reconciliación generados como resultado de la intervención PAR se han traducido en una mayor reconciliación y confianza en la comunidad?

Los cambios particulares hacia la confianza y la reconciliación pueden no traducirse en una mayor reconciliación y confianza en la comunidad debido a que los colombianos no identifican la confianza como una variable clave de la reconciliación; el Barómetro Colombiano de la Reconciliación de ACDI/VOCA indica que a nivel nacional solo el 39% de los colombianos califican la confianza como un elemento importante para la reconciliación.²³ En la mayoría de las municipalidades, el mismo Barómetro muestra que la confianza se encuentra en el extremo inferior de la escala de variables de la reconciliación. En Quibdó, se considera como la variable menos importante el 30% de las veces; mientras que en Cartagena el 44%; en Arauca el 37%; en Buenaventura el 34%; en Ciénega el 42%; en Apartadó el 40%; y en Bogotá el 29%. En cambio, la reparación, la reciprocidad, la verdad y la identidad se posicionan entre las cinco principales variables de la reconciliación en la mayoría de las municipalidades.²⁴

Durante las entrevistas, los socios implementadores comentaron al EE los efectos positivos de PAR en el cambio de percepciones de la reconciliación, pero principalmente al nivel individual. Los entrevistados no proporcionaron evidencia de transformaciones respecto a una mayor reconciliación y confianza a nivel de la comunidad. De hecho, los socios implementadores mencionaron que, por lo general, toma casi dos años para que el impacto en la comunidad sea evidente.

Sin embargo, los beneficiarios —contrariamente a los socios implementadores— piensan que las iniciativas de PAR llevaron a una mayor confianza, diálogo y respeto en sus comunidades. El Cuadro 3 muestra las respuestas a una encuesta completada por 98 beneficiarios PAR. Sus respuestas muestran que la participación en el programa tuvo un impacto en sus perspectivas de reconciliación y su voluntad para participar en actividades de reconciliación de la comunidad. Por ejemplo, el 94% de los encuestados indicaron que la participación en proyectos PAR aumentó la visibilidad de la reconciliación en sus comunidades; el 96% dijo que mejoró su entendimiento de la reconciliación; y el 95% opinó que los motivó a participar en actividades de reconciliación. El aumento de la confianza, del respeto y del diálogo son tres de los cuatro impulsores PAR. En ese sentido, el 94% de los encuestados indicó que la participación en las actividades PAR aumentó su confianza en lograr la reconciliación en su comunidad, mientras que para el 93% aumentó el respeto entre los miembros de sus comunidades, y para el 93% mejoró el diálogo entre los miembros de sus comunidades.

²³ <https://www.acdivoca.org.co/barometro/barometro-municipal/>

²⁴ *Idem.*

Por otra parte, el 90% de los encuestados indicaron que la participación en actividades PAR cambió su comportamiento personal, y el 87% indicaron que actividades del proyecto cambiaron su comportamiento en el hogar. Aunque la encuesta no recogió ejemplos específicos de esos cambios de comportamiento, ni su dirección —si es positiva o negativa— estas respuestas indican que la participación en actividades PAR tuvo un efecto en el comportamiento que los participantes reconocieron en ellos mismos. Como resultado, los beneficiarios y los socios implementadores dijeron al equipo cómo los padres que habían aprendido acerca del diálogo pudieron hablar con sus hijos y cómo las relaciones entre los hermanos y hermanas mejoraron. Un muchacho joven de Quibdó, por ejemplo, dijo al equipo que él pudo reconciliarse con su hermano después de no hablarle durante ocho años después de participar en los talleres que le enseñaron acerca de la reconciliación.

CUADRO 3 – RESULTADOS DE LA PARTICIPACIÓN EN LAS INICIATIVAS PAR

#	La participación en el proyecto PAR...	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No respondió
1	Aumentó la visibilidad de la reconciliación en mi comunidad	51%	43%	3%	0%	0%	3%
2	Mejoró mi comprensión de la reconciliación	70%	26%	2%	0%	0%	2%
3	Aumentó mi confianza en mi comunidad	56%	39%	1%	1%	0%	2%
4	Me ayudó a cambiar mi comportamiento personal	53%	38%	4%	0%	2%	3%
5	Aumentó mi confianza en lograr la reconciliación en mi comunidad	48%	46%	2%	1%	0%	3%
6	Cambió mi comportamiento personal	46%	44%	4%	1%	1%	4%
	Cambió mi comportamiento en el hogar	52%	35%	5%	2%	1%	4%
	Cambió mi comportamiento en la comunidad	46%	44%	4%	1%	1%	4%
7	Me motivó a participar en iniciativas de reconciliación	74%	21%	2%	0%	0%	2%
8	Aumentó el respeto entre los miembros de mi comunidad	50%	43%	3%	0%	0%	3%
9	Mejoró el diálogo entre los miembros de mi comunidad	44%	49%	5%	0%	0%	2%

Fuente: Encuesta a 98 beneficiarios PAR realizada por el EE entre octubre y noviembre de 2020.

La mayoría de los socios implementadores entrevistados dijeron al EE que para que un proyecto tenga impacto en la comunidad este tiene que ser ejecutado durante más de un año —preferiblemente al menos dos años— y que este impacto también depende del tipo de proyecto, así como de la situación de seguridad en la región. Los proyectos productivos tienen un mayor impacto económico en la comunidad reconocible inmediatamente (en la forma de empresas o

inversiones nuevas o mejoradas), mientras que aquellos que tratan de crear confianza y diálogo requieren de períodos más largos de ejecución.

3. b. ¿Hasta qué punto han sido sostenibles estos cambios particulares a lo largo del tiempo? ¿Por qué?

El EE no contó con una línea base actitudinal para comparar los cambios ni tampoco llevó a cabo una encuesta longitudinal para evaluar los cambios en el tiempo. El EE no posee evidencia de cómo los cambios personales o familiares han sido sostenibles. Los beneficiarios de las actividades del proyecto, sin embargo, reportaron que ellos experimentaron una mayor confianza y diálogos, que cambiaron sus percepciones acerca de los demás en su comunidad y como resultado, los respetaban. Aunque no es posible concluir que estos cambios con seguridad serán sostenibles a lo largo del tiempo, ellos significan un cambio de mentalidad que es un logro importante de la actividad como un paso hacia la reconciliación.

Además, el impacto en la comunidad puede depender de la capacidad de una alianza para relacionarse con otros actores claves en el territorio, particularmente con beneficiarios indirectos o promotores de los proyectos PAR. Por ejemplo, esto podría ser más probable para proyectos en ciudades como Bogotá y Cúcuta con una mayor prevalencia de instituciones con capacidad institucional para hacerse cargo y continuar actividades específicas que han demostrado ser exitosas en PAR (como DecidoSer o los Embajadores de la Reconciliación). Sin embargo, varios de los socios implementadores indicaron que ellos se habían acercado a universidades, gobierno local, organizaciones de la sociedad civil, pero los vínculos establecidos no llevaron a la sostenibilidad de los resultados. Se buscan estos vínculos con actores de la comunidad para cumplir los objetivos de un proyecto, como la concientización y la ejecución de acciones contra la violencia de género o ayudar con tareas productivas y de trabajo. Los contactos no contribuyen a la promoción de alianzas y redes a nivel institucional o de comunidad de mediano a largo alcance, por lo tanto, se reducen las posibilidades de transferir cambios particulares a cambios colectivos.

El EE encontró evidencia, no obstante, del nivel continuo de participación de los beneficiarios en actividades de reconciliación. El Cuadro 4 muestra que, de los beneficiarios encuestados, el 69% indicó que ellos están actualmente participando en al menos una actividad relacionada con la reconciliación en sus comunidades y el 94% indicó que ellos han usado el conocimiento y las habilidades aprendidas en cualquiera de los talleres PAR. Estas participaciones, si son mantenidas en el largo plazo, pueden llevar a cambios sostenibles.

CUADRO 4 – INVOLUCRAMIENTO POSTERIOR A LA PARTICIPACIÓN EN EL PAR

Sostenibilidad	Sí	No	No responde
¿Participa usted actualmente en actividades de reconciliación?	69%	24%	6%
¿Ha utilizado usted el conocimiento y las habilidades que ha aprendido en los talleres de PAR (es decir, DecidoSer, Género Talleres, Semilleros, etc.) en su vida diaria?	94%	3%	3%

Fuente: Encuesta a 98 PAR participantes realizada por el Equipo de ED entre octubre y noviembre de 2020.

Para la mayoría de los socios implementadores entrevistados, la metodología DecidoSer es particularmente relevante para los impactos positivos en la sostenibilidad de la reconciliación en su comunidad. Esta herramienta ayudó a las personas a conocerse mejor ellas mismas y les enseñó a confiar y respetar a los demás, lo cual los socios implementadores percibieron que tiene un impacto sostenido en los beneficiarios y sus familias y finalmente, ellos especulan, en sus comunidades. Por otra parte, el impacto de las metodologías de DecidoSer fue significativo para cambiar cómo algunos socios implementadores dirigieron sus propias empresas, particularmente en cómo ellos gestionaban los recursos humanos. El director de una empresa en Santa Marta, por ejemplo, dijo al EE que DecidoSer les ayudó a reconocer y corregir los errores que ellos estaban cometiendo al abordar los conflictos con sus empleados. Este no fue un caso aislado; otros socios implementadores comentaron experiencias similares después de las capacitaciones de DecidoSer.

Los beneficiarios coincidieron con los socios implementadores en que los talleres de capacitación, como DecidoSer, son relevantes para asegurar la sostenibilidad de la reconciliación en su comunidad. El Cuadro 5 muestra que 56 de los 98 encuestados indicaron que los Talleres son relevantes para garantizar la sostenibilidad de la reconciliación en la comunidad; 36 de ellos también pensaron que los elementos del diálogo, como ejercicios de verdad y memoria y los mensajes positivos, son relevantes para sostener la reconciliación en su comunidad.

CUADRO 5 – Actividades que garantizan la sostenibilidad de la Reconciliación en la comunidad

Actividad	N.º de beneficiarios
Training talleres (Por ejemplo, Talleres de Género y DecidoSer)	56
Empleabilidad y emprendimiento	26
Diálogo -- Mecanismos de la verdad y la memoria; mensajes positivos sobre la reconciliación	36
No response	4

Fuente: Encuesta de 98 PAR participantes. Los encuestados pudieron seleccionar entre múltiples respuestas.

Asimismo, aunque no fue preguntado en la encuesta, los socios implementadores y los beneficiarios mencionaron la presencia de los Embajadores de la Reconciliación como un

elemento importante que ayuda a mantener vivo el tema de la reconciliación en sus comunidades y, por lo tanto, contribuye a la sostenibilidad. Su reconocimiento como líderes en sus comunidades, como en el caso de los Embajadores de la Reconciliación Leyner Palacios, Teresita Gaviria y otros, les permite tener el respeto de la comunidad y sirven como recordatorios de la necesidad de reconciliar.

3. c. ¿Cuáles, si las hay, son las diferencias en edad, sexo o perspectiva regionales respecto a la confianza y la reconciliación?

En términos de género y diferencias regionales entre los participantes, la encuesta a participantes de la ED permitió la comparación de percepciones de los resultados de PAR en cuanto a la confianza, el empoderamiento, el diálogo y el respeto por género y municipalidad. Entre los 98 encuestados, hubo 57 mujeres y 41 hombres, que representan el 58% y el 42% del total de encuestados, respectivamente. Además, el análisis de la perspectiva regional consideró municipalidades urbanas y rurales. Bogotá, Cartagena, Cúcuta, Medellín, y Santa Marta fueron clasificadas como municipalidades urbanas, mientras que Apartadó, Arauca, Bojotá, Buenaventura, Ciénaga y Quibdó fueron consideradas municipalidades rurales. Fueron encuestados un total de 77 participantes urbanos y 21 participantes rurales.

De acuerdo con la encuesta a los participantes de ED, el 95% de las mujeres y el 98% de los hombres consideraron que la participación en actividades PAR aumentó la confianza entre los miembros de la comunidad. Solo el 2% de las mujeres y el 1% de los hombres opinaron que la participación no fue efectiva para aumentar los niveles de confianza de los miembros de la comunidad. Además, el 2% de las mujeres encuestadas no compartieron su opinión acerca del efecto PAR en la confianza. Desde una perspectiva regional, el 96% de los participantes encuestados de áreas urbanas y el 95% de los participantes encuestados de las regiones rurales consideraron que las actividades PAR fueron relevantes para aumentar la confianza entre sus comunidades. Por otra parte, el 1% de los encuestados urbanos y el 5% de los encuestados rurales consideraron que el efecto de las actividades PAR en la confianza de la comunidad no fue lo suficientemente fuerte para aumentar su confianza en sus comunidades.

En términos de empoderamiento, el 72% de las mujeres encuestadas y el 71% de los hombres encuestados consideraron que las actividades PAR aumentaron sus oportunidades de ingreso. En comparación, el 11% de las mujeres encuestadas y el 27% de los hombres encuestados pensaron que las acciones de PAR no fueron lo suficientemente fuertes para aumentar sus oportunidades de ingreso. El 6% de las mujeres encuestadas y el 2% de los hombres encuestados no estuvieron de acuerdo con los efectos positivos del programa sobre sus actuales perspectivas económicas. Desde una perspectiva regional, el 71% de los participantes urbanos y rurales observados consideraron que las actividades de PAR aumentaron sus oportunidades económicas. En comparación, el 21% de los encuestados urbanos y el 14% de los encuestados rurales consideraron que las acciones de PAR no fueron relevantes para aumentar las oportunidades económicas. Asimismo, el 5% de los

participantes encuestados y el 14% de los participantes rurales encuestados no están de acuerdo en que tengan más oportunidades económicas a consecuencia de las actividades PAR.

El 93% de las mujeres y hombres encuestados consideraron que las actividades del programa mejoraron el diálogo al interior de sus comunidades. En comparación, el 2% de las mujeres encuestadas y el 1% de los hombres encuestados consideró que las acciones de PAR no cambiaron el diálogo de sus comunidades. Desde una perspectiva regional, el 92% de los encuestados urbanos y el 95% de los encuestados rurales consideraron que las actividades PAR aumentaron el diálogo entre sus comunidades. En comparación, el 4% de los encuestados urbanos consideró que el efecto de las actividades en el diálogo de la comunidad fue irrelevante. No hay registro de opiniones asociadas a impactos irrelevantes de las actividades del programa en el diálogo de la comunidad en las áreas rurales.

Asimismo, el 93% de las mujeres y hombres encuestados opinan que las actividades de PAR aumentaron el respeto entre los miembros de su comunidad. En comparación, el 4% de las mujeres encuestadas y el 7% de los hombres encuestados consideraron que las actividades del programa en el diálogo de la comunidad fueron neutrales. Desde una perspectiva regional, el 93% y el 94% de los participantes urbanos y rurales consideraron que las actividades PAR aumentaron el respeto entre sus comunidades. El 5% y el 4% de los encuestados urbanos y rurales fueron indiferentes para declarar que las actividades PAR mejoran el respeto entre sus comunidades. El 2% de los participantes encuestados en áreas rurales y urbanas decidieron no compartir sus opiniones al respecto.

CONCLUSIONES

La historia de violencia y conflicto armado de Colombia ha erosionado la confianza de las personas entre sí y la confianza, la cual tiene un rango inferior entre los componentes que los colombianos consideran importantes para la reconciliación, es difícil restaurarla durante el curso de un proyecto. Sin embargo, PAR ha logrado cambios de percepción que representan un componente importante para cambiar la mentalidad y que podrían finalmente extenderse a través de las comunidades donde los participantes viven y trabajan. Aunque de los socios implementadores reconocieron los efectos positivos en las percepciones de la reconciliación entre los participantes, estos otros efectos en las comunidades solo pueden ser visibles entre los beneficiarios indirectos que no son participantes. Igualmente, aunque los participantes del programa masivamente reportaron efectos positivos de la participación en PAR sobre su comportamiento y algunos impulsores de la reconciliación, los ejemplos se limitaron a sus pensamientos y acciones personales y no aquellos de sus comunidades. Sin una línea base de comparación, el grado de los cambios de actitudes y comportamientos no puede ser determinado, pero las indicaciones de cambios de actitud combinado con los reportes de participación y el uso continuo de las habilidades indican que el cambio en los participantes permanece, al menos en el corto plazo, a través de su participación en actividades PAR.

Los Talleres DecidoSer y los Embajadores de iniciativas de reconciliación son herramientas exitosas que dan la oportunidad de identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas en la gestión de cambios en la comunidad más allá de cambios particulares. DecidoSer es valioso no solo para los participantes, sino también para los socios implementadores (quienes ellos mismos pertenecen a las comunidades cuyas contribuciones a la reconciliación son provechosas y necesarias), y los cambios en la confianza y el diálogo que contribuyeron a mejores prácticas de negocio son un resultado positivo (aunque tal vez inesperado). Por lo general, los encuestados vieron los beneficios conceptuales tanto de DecidoSer como de los Embajadores de la Reconciliación para la sostenibilidad de la reconciliación, aunque sin evidencia específica para creer esto, o suficiente tiempo para demostrarlo.

Contrario a la noción de que las relaciones multisectoriales al interior de una comunidad podrían contribuir a la sostenibilidad, el EE no encontró evidencia de una correlación entre las actividades PAR en una comunidad y la participación a largo plazo con otros actores de la comunidad. Aunque las relaciones multisectoriales al interior de una comunidad propician el apoyo a los objetivos de un proyecto en particular, el EE no encontró evidencia para concluir que las relaciones multisectoriales han aumentado el compromiso a largo plazo con la reconciliación, probablemente debido a la corta duración de los proyectos y la falta de un plan para garantizar la sostenibilidad de las alianzas transformadoras al interior de las comunidades.

Parece no haber ningunas diferencias relevantes entre los géneros, los encuestados urbanos y los rurales respecto a los efectos positivos de PAR en la confianza, el empoderamiento, el diálogo y el respeto por género y municipalidades. Sin embargo, la dimensión de empoderamiento relacionada con las oportunidades económicas muestra menos coincidencia acerca de los efectos positivos del programa que las otras dimensiones de la reconciliación. La opinión de los participantes acerca de la relevancia de PAR para aumentar la reconciliación tiene que ver con la relevancia de contar con un enfoque diferente para las áreas rurales y urbanas. En las áreas urbanas, los proyectos esperaban: (1) Contribuir a la seguridad y la coexistencia pacífica, (2) Aumentar la inclusión para los jóvenes y en las municipalidades fronterizas, y (3) Ayudar a prevenir brotes de xenofobia. Todos los proyectos ejecutados en áreas urbanas y rurales tuvieron acceso a las metodologías de reconciliación que buscan provocar cambios de comportamientos y percepciones, promoviendo la confianza, el empoderamiento, el diálogo y el respeto. Contar con un enfoque diferente ha sido una estrategia exitosa para incluir las diferencias de género y regionales entre los encuestados participantes.

RECOMENDACIONES

DECIDOSER

El EE sugiere que PAR promova —mediante capacitación y apoyo continuo— que los socios implementadores entiendan las diferencias entre DecidoSer y la estrategia de comunicaciones, así

como su rol en la aplicación de la estrategia. Dados los resultados promisorios de DecidoSer indicados en esta pequeña muestra, PAR podría examinar estas actividades y otras que produjeron resultados similares para orientar aplicaciones futuras de este método.

1. COMUNICACIÓN

- Aunque contribuir a rehabilitar la imagen de algunas comunidades ante los ojos de propios y extraños es positivo, el EE sugiere que USAID y PAR continúen explorando si refutar estereotipos acerca de las comunidades (contrariamente a, por ejemplo, grupos específicos de personas) está vinculado a obtener resultados para la reconciliación.
- El EE sugiere que para las actividades futuras de PAR y USAID aprovechen los medios locales y nacionales y los líderes de opinión para continuar impulsando la participación en y las oportunidades intersectoriales de colaboración para las actividades de reconciliación.
- El EE sugiere que PAR asegure —mediante capacitación y apoyo continuo adecuado— que los socios implementadores entienden la gama de herramientas de comunicación disponible para ellos, el apoyo al que pueden acceder para utilizarlas, y el propósito de las comunicaciones dentro de la estrategia general de PAR.
- Los socios más grandes como *Semana Rural* pueden proporcionar una cobertura más amplia de las actividades de reconciliación y podrían ser un recurso para capacitar socios implementadores, así como difundir contenido acerca de ellos.
- El EE sugiere que PAR y los socios implementadores graben y recopilen mensajes positivos de los territorios donde el énfasis en la cultura y el folklor como un vehículo para mensajes positivos ha sido exitoso para promover la confianza y mejorar la comunicación.
- El EE recomienda que PAR y USAID continúen trabajando con los Embajadores y los así llamados “superestrellas” de la reconciliación, quienes pueden continuar atrayendo la atención hacia las iniciativas de reconciliación. Sin embargo, los programas futuros que involucren y atraigan la atención hacia los líderes de la comunidad podrían incorporar métodos para monitorear los riesgos a la seguridad y ofrecer capacitación sobre seguridad personal de manera proactiva. Considerar el rol de las alianzas transformadoras, potencialmente con entidades del gobierno local o nacional, podría contribuir a ofrecer protección y apoyo.
- Como se menciona anteriormente, el EE sugiere que PAR asegure —mediante capacitación y apoyo continuo— que los socios implementadores entienden la estrategia de comunicaciones y trabajar con los socios implementadores para establecer indicadores relevantes de medios y comunicación para sus proyectos.

2. SECTOR PRIVADO

- Las actividades de reconciliación futuras de PAR y USAID pueden mejorar el modelo de promoción de la reconciliación del sector privado al limitar los roles de las entidades del sector privado a sus puntos fuertes (empleo y apoyo al emprendimiento). Al mismo tiempo, cada actividad económica del sector privado podrían ser acoplada con una aplicación

determinada de DecidoSer por parte de un socio implementador calificado para enfatizar y desarrollar no solo: (1) las habilidades de los participantes en términos de diálogo y de confianza y respeto como un medio para la reconciliación, sino también (2) la relación entre el mayor conocimiento económico de los participantes y el rol que sus actitudes y comportamientos juegan en su empoderamiento tanto económicamente y como actores que participan en la reconciliación.

- Como se menciona anteriormente, las actividades que buscan aprovechar la colaboración del sector privado podría enfocarse en las fortalezas del sector privado para ofrecer capacidad individual e institucional para las actividades económicas.
- Para las actividades de PAR y otras similares que buscan establecer alianzas que contribuyan a la transformación, el EE sugiere que en el largo plazo se involucren actores del sector privado en el diseño de la alianza y los tipos de actividades que sean realistas para ellos, dadas las peculiaridades de muchas entidades del sector privado en términos de burocracia y toma de decisiones.
- El EE sugiere que PAR y USAID estructuren las oportunidades, aún si estas caen fuera del calendario de ejecución de PAR, para permitir que las alianzas y los socios del sector privado y los socios implementadores existentes se contacten y compartan información acerca de sus actividades y la promoción de la reconciliación

3. SOSTENIBILIDAD

- El EE sugiere que PAR y USAID consideren la recolección adicional de datos de los beneficiarios indirectos al momento de la finalización de la actividad y/o de finalización de PAR para capturar los efectos emergentes, proyectados de los cambios de percepción al interior de las comunidades.
- El EE recomienda que PAR y USAID consideren recolectar datos ex post de los participantes después de que finalice el programa, o realizar una evaluación ex post de beneficiarios de proyectos anteriores a PAR, para capturar los cambios persistentes de actitudes y comportamientos durante un período más largo y, junto con los comentarios de los beneficiarios indirectos sugerido más arriba, si estos cambios sostenidos en las personas han permeado en el contexto más amplio de la comunidad.
- Si esto aún no es parte del modelo DecidoSer, el EE sugiere que PAR y USAID consideren si los socios implementadores, que posean capacidades para la facilitación de la reconciliación mientras sean actores ellos mismos en los procesos de reconciliación, pueden estar mejor posicionados para sostener los cambios de actitudes y comportamientos y, por consiguiente, proporcionar a DecidoSer apoyo y herramientas.
- Si esta área de investigación es de interés, PAR podría trabajar con los socios implementadores para explorar si ellos buscaron vínculos que, con base en la experiencia de PAR, fuera probable que promovieran la sostenibilidad más allá del ciclo de financiamiento de un proyecto, y por qué esto puede no haber sido el caso.

- El EE sugiere que PAR trabaje con aquellos socios implementadores que demostraron capacidad para implementar DecidoSer eficazmente para diseñar actividades que podrían ser sostenidas más allá del período de ejecución del programa. Asimismo, el EE sugiere que PAR considere si el programa de Embajadores podría ser “intergeneracional” y que los Embajadores con experiencia transfieran conocimiento y experiencias a los nuevos.
- Para las futuras actividades de USAID que busquen combinar actividades económicas y de desarrollo con el avance hacia la reconciliación, el EE sugiere centrarse en un enfoque como DecidoSer mientras aseguran que las actividades y la comunicación al interior y alrededor de ellas están adaptadas y contextualizadas para los lenguajes, culturas y capacidades institucionales que componen su contexto.

RESUMEN

- El EE sugiere que PAR considere diseñar alianzas transformadoras en fases. La Fase 1 podría implicar establecer vínculos con actores locales, autoridades municipales, etc., y capacitarlos en los métodos PAR para crear alianzas transformadoras. En la Fase 2, PAR podría guiar y apoyar la implementación de las metodologías relacionadas con la creación de alianzas transformadoras. El resultado final debería ser el establecimiento de una alianza duradera e impactante en lugar de la conclusión de un proyecto. La alianza podría incluir diversos grupos de interés al interior de una comunidad comprometida para promover la reconciliación en el largo plazo. En lugar de muchos proyectos a escala pequeña y de corto plazo, el EE sugiere que PAR considere invertir en alianzas permanentes que pueden estar mejor posicionadas para sostener el impacto en la comunidad.

APÉNDICE A: ALCANCE DEL TRABAJO DE EVALUACIÓN (SOW)

La realización de una evaluación de desempeño sumaria PAR es una de las tareas específicas en el contrato de la actividad Monitoreo y Evaluación Conscientes de la Complejidad (C-AME) de USAID/Colombia. El alcance de la evaluación se describe en el contrato de C-AME de la siguiente manera:

C.8.2. Tarea de Evaluación N.º 2: Evaluación de Desempeño

El Contratista debe:

1. Diseñar y llevar a cabo una Evaluación de Desempeño que:
 - a. Responda las preguntas relacionadas con la influencia de la Actividad en sus resultados (contribución o atribución).
 - b. Evaluar la influencia de la actividad de USAID en las actividades realizadas por los socios colombianos (y sus resultados).
 - c. Usar la Evaluación de Desarrollo como la base para orientar el diseño de la Evaluación de Desempeño.
 - d. Utilizar los datos recolectados durante el monitoreo.

Preguntas de la Evaluación de Desempeño:

Las siguientes son muestras de preguntas para la Evaluación de Desempeño. No obstante, estas preguntas pueden ser modificadas y adaptadas de acuerdo con el refinamiento y adaptación continuos de la Teoría de Cambio, y las adaptaciones y cambios que puedan ocurrir durante la ejecución de la Actividad.

Componente I de la Actividad de Reconciliación: Mejor capacidad del GOC para los mecanismos de verdad y memoria

1. ¿Mejóro la Actividad de Reconciliación la capacidad del GOC para los mecanismos de verdad y memoria? y si es así, ¿cómo?
2. ¿Mejóro la Actividad de Reconciliación la capacidad de la sociedad civil para los mecanismos de verdad y memoria?
3. ¿Está la Comisión de la Verdad cumpliendo los estándares internacionales? y si es así, ¿cuál es el papel de USAID en el logro de estos estándares?
4. ¿Hasta qué punto ha contribuido el involucramiento de USAID en la consecución (o no consecución) de los resultados previstos de los mecanismos de verdad y memoria (si al caso)?
5. ¿Está la Comisión de la Verdad contribuyendo al proceso de reconciliación? y si es así, ¿cómo?

Actividad de Reconciliación Componente II: Un mejor GOC aumenta el conocimiento y concientización de la sociedad civil acerca de las consecuencias del conflicto armado interno y la importancia de la reconciliación

1. ¿Hasta qué punto las estrategias de concientización y de mensajes positivos apoyaron los procesos de reconciliación?
2. ¿Aumentaron la estrategia de concientización y los mensajes positivos el grado de concientización acerca de las consecuencias del conflicto y han cambiado éstos las perspectivas hacia la reconciliación?

3. Y si es así, a un nivel local, ¿existe un vínculo entre la mayor concientización y los comportamientos transformacionales?

Actividad de Reconciliación Componente III: Mejores alianzas estratégicas entre el sector público, el sector privado, CSOs, y otros donantes para apoyar las actividades de reconciliación a nivel local

1. ¿Cuáles fueron los retos y lecciones aprendidas en el proceso?
2. ¿Contribuyeron las alianzas estratégicas al fortalecimiento de la capacidad de las actividades de reconciliación locales?
3. ¿Contribuyó la asistencia técnica proveída por la Actividad de Reconciliación al fortalecimiento de la capacidad de las actividades de reconciliación locales?
4. ¿Hasta qué punto afectaron las iniciativas a nivel local la reconstrucción del tejido social a nivel nacional?

Entregables de la Evaluación de Desempeño:

1. Plan de trabajo: El Contratista deberá proponer un Plan de Trabajo para la ejecución de la Evaluación de Desempeño.
2. Sesión informativa provisional. El Contratista deberá hacer una presentación a USAID/Colombia a mitad del plazo de la evaluación para proporcionar resultados preliminares.
3. Sesión informativa final: El Contratista proporcionará una sesión oral final de sus hallazgos, conclusiones y recomendaciones a la Oficina Central de USAID/Colombia, la Oficina de Reconciliación e Inclusión, y la Oficina de Programa, así como a otras agencias del USG a la terminación de la Evaluación de Desempeño.
4. Borrador del Informe de Evaluación. El Contratista presentará una versión en MS Word, en tipo de letra Times New Roman tamaño 12-pt, del borrador del informe en idiomas inglés y español de los hallazgos y recomendaciones. El informe incluirá un Resumen Ejecutivo de no más de 2 páginas. El informe estará limitado a no más de 40 páginas. USAID/Colombia estima que revisará y dará comentarios dentro de los diez días laborales de recibido.
5. Informe de Evaluación Final. Dentro de los cinco días laborales después de recibir los comentarios de USAID/Colombia, el Contratista presentará su informe final, que incorpore o resuelva todos los comentarios dados por USAID.
6. Entrega de Bases de Datos (cargadas al sistema MONITOR de Colombia). El Contratista cargará todos los informes, cualquier y toda la recolección de datos, y los análisis completos de todos los datos. En esencia, cualquier y toda la información que fue recopilada y utilizada en la realización de la evaluación será cargada al sistema MONITOR.

Todos los documentos de la evaluación deberán reflejar los criterios que se encuentran en el documento de USAID *Criterios para garantizar la calidad del informe de evaluación*. Esto incluye las expectativas de USAID respecto a la estructura, formato y extensión del informe final.

Audiencias y usos previstos:

La principal audiencia de la presente Evaluación de Desempeño es la Oficina Central de USAID/Colombia, RIO Management, así como el Gobierno de Colombia e instituciones

pertinentes. Las audiencias secundarias, como otros donantes y ONGs también podrían beneficiarse de los resultados de la evaluación.

APÉNDICE B: LISTA DE PROYECTOS Y DOCUMENTOS REVISADOS

	Socio Ejecutor	Proyecto	Localidad
1	Fundación ANDI	Competitividad inclusiva para la reconciliación y construcción de memoria con el sector privado	Nacional
2	Proyectos Semana Rural	Semana Rural- Subconvenio con Semana Rural	Nacional
3	Asociación Tejido Humano	Promoviendo liderazgos desde la educación para la paz y la reconciliación	Medellín
4	Fundación Gratitude	Arte, cultura y empatía como herramientas para el trabajo colaborativo	Bogotá
5	Fundación Surtigas	Jóvenes con Valores Productivos: dinamizando el Emprendimiento Cultural recuperando prácticas ancestrales como aporte a la Reconciliación en Cartagena	Cartagena
6	Colombia Diversa	Memoria de las víctimas LGBT como aporte a la verdad y la reconciliación	Bogotá
7	Fundación Universitaria Unipanamericana Compensar	Integración al mercado laboral de Colombianos desempleados, migrantes Venezolanos y Colombianos retornados a través de empleo para la reconciliación.	Bogotá
8	Fundación de Espacios de Convivencia y Desarrollo Social FUNDESCODES	Fortalecimiento de la Red de Lugares de Memoria para el empoderamiento comunitario, la verdad y la no repetición en municipios del programa PAR	Bogotá, Bojayá, Buenaventura, Cali, Cartagena, Cartagena del Chaira, Florencia, San Carlos, Santa Marta
9	Corporación Reconciliación Colombia	Reconciliación Colombia	Nacional (Santa Marta, Cartagena, Florencia, Medellín, Cúcuta, San Vicente del Caguán, Cartagena del Chaira, Apartadó)
10	Nuestro Flow S.A.S	Bogotá Vive el Decenio Afro desde la Reconciliación	Bogotá
11	Fundación Social de Sintrainagro FUNDAMILENIO	El Turno es Mío: estrategia de empleabilidad y relevo generacional con jóvenes de Turbo y Apartadó	Apartadó
12	Fundación Natalia Ponce de León	Cambio de narrativas y construcción de mensajes positivos a través de la campaña "La Vida Renace"	Cali, Turbo, Quibdó
13	Pontificia Universidad Javeriana	Estrategia de Apoyo Psicosocial - Actividades año 2	Nacional
14	Fundación Mi Sangre	Promover el ecoturismo en el municipio de Arauca, como oportunidad económica de reconciliación e integración social y vehículo de desestigmatización	Nacional (Arauca y Ciénaga)
15	Fundación Social Grupo Daabon	Empoderamiento de 25 mujeres del Barrio El Libano de Santa Marta, a través de la producción de jabón artesanal para mejorar la calidad de vida	Santa Marta
16	Fundación Casa del Pensamiento - Construyendo Territorios de Paz	TEJIENDO TERRITORIOS DE PAZ, MEMORIA Y RECONCILIACIÓN" fase 2	Florencia
17	Fundación Creativa	Promoción de Jóvenes como agentes de cambio y reconciliación en Turbo y Apartadó a través de la iniciativa Atrévete a Soñar	Turbo
18	Fundación Puerto Aguadulce	Emprender Paz: Fortalecimiento de emprendimientos de comunidades afrodescendientes de la zona rural de	Buenaventura

		Buenaventura, con enfoque reconciliador	
19	Detonante SAS	Fortalecimiento de las capacidades del programa PAR en Quibdó	Quibdó
20	Fundación Juan Pablo Gutiérrez Cáceres	Chocó to Dance: más oportunidades de educación para jóvenes desde la promoción de activos culturales y el cambio de narrativas	Quibdó
21	CNMH Centro Nacional de Memoria Histórica	Cooperación estratégica a la Comisión de Esclarecimiento de la Verdad	Nacional (Cali, Cartagena, Arauca, Florencia)
22	Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición	Cooperación Estratégica con el Centro Nacional de Memoria Histórica	Arauca
23	Corporación Minuto de Dios	Integrándonos construimos futuro, estrategia de recolección e integración económica en Cúcuta.	Cúcuta
24	Fundemicromag	Fortalecimiento del tejido social y empresarial para la inclusión de comunidades migrantes, retornados y de acogida en Santa Marta	Santa Marta
25	Gente Estratégica	Empleo para la Reconciliación Fase 2 en alianza con la Alcaldía de Bogotá	Bogotá
26	Cámara de Comercio de Cartagena	EmprendeSTAR Fortalecimiento de habilidades empresariales y comerciales de emprendimientos liderados por jóvenes	Cartagena
27	Corporación GEInnova	Tejedores de Sueños del barrio El Reposo	Quibdó
28	Cámara de Comercio de Cali	Cali Prospera - Fortalecimiento de emprendimientos de jóvenes de bajos recursos para su empoderamiento como agentes de cambio y reconciliación	Cali
29	Fundación Conconcreto	Voz con Reconciliación. Estrategia de reconciliación y convivencia con jóvenes en Medellín	Medellín
30	Fundación Nuevo Periodismo (Fundación Gabo)	Periodismo, Comunicación y Construcción de Paz en Colombia	Nacional (Apartadó, Arauca, Arauquita, Bogotá, Bojayá, Buenaventura, Cali, Cartagena, Cartagena Del Chairá, Ciénaga, Cúcuta, Florencia, Maicao, Medellín, Mesetas, Puerto Rico, Quibdó, San Carlos, San Vicente Del Caguán, Santa Marta, Turbo, Uribía, Vistahermosa)
31	Fundación Casa en el Árbol	Fortalecimiento de capacidades transformadoras y de comunicaciones juveniles para el desarrollo y la reconciliación en Ciudad Equidad	Santa Marta
32	Diario la Opinión	Plataforma Migración Venezuela para Norte de Santander	Cúcuta

DOCUMENTOS REVISADOS

DOCUMENTOS PAR

- PLAN DE TRABAJO, AÑOS 3 & 4
- PLAN M&E, 2016-2020
- INFORMES TRIMESTRALES DE 2016 A 2019
- DECIDOSER, GUÍAS, ENCUENTROS Y PÁGINA WEB

- MARCO CONCEPTUAL ALIANZAS TRANSFORMADORAS
- ÍNDICES ALIANZAS Y RECONCILIACIÓN
- GÉNERO/INCLUSIÓN (MANUALES/ENCUENTROS)
- BASE DE DATOS: BENEFICIARIOS, ÍNDICES, PRE-POS PERCEPCIÓN
- SEMANA RURAL
- ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES Y MOVILIZACIÓN PAR

DOCUMENTOS DE C-AME

- EVALUACIONES DE DESARROLLO: 1, 2, 3 Y 4
- Boletines C-AME

OTROS DOCUMENTOS

- Barómetro Colombiano de la Reconciliación, https://www.acdivoca.org.co/barometro/barometro_acdivoca/barometro_de_la_reconciliacion.
- Barómetro de las Américas--Colombia 2018: Paz, Conflicto y Reconciliación (LAPOP 2018), www.vanderbilt.edu/lapop/colombia/Colombia_2018_Informe_Paz_Conflicto_y_Reconciliacion_W_11.07.19.pdf
- Daniel Flechas Buriticá, “Programa de Alianzas para la Reconciliación—PAR”, Octubre 2017.
- Fundación Gabo, “Percepción impacto (resultados) de proyectos del Programa de Alianzas para la Reconciliación -PAR-, liderados por USAID y ACDI/VOCA”, Informe Final, Cartagena de Indias, Marzo 2020.
- Fabiola Morera Comunicaciones, “Estrategia de comunicación y movilización PAR”, sin fecha.
- “Programa de Alianzas para la Reconciliación de USAID y ACDI/VOCA recibe reconocimiento global por su campaña de Confianza.” (ejemplar)
- RCN: No olvidarás mi nombre...no olvidará el rating!, <https://www.las2orillas.co/rcn-no-olvidaras-nombre-no-olvidaras-rating/>
- Reconciliación Colombia, “Así entendemos la reconciliación”, <https://reconciliacioncolombia.com/sobre-nosotros/#enfoque>
- Christian Sandoval, “Colombia, cuatro años de una paz en agonía”, *El Nuevo Herald (Miami, FL)*, 4 Octubre 2020, p. 15A.
- Christian Sandoval, ““Las Doñas””, mujeres unidas contra la violencia en Medellín, *El Nuevo Herald*, (Miami, FL), 19 Mayo 2020, p. 9A.
- Hector Velasco, “Ex guerrilla FARC admite que perpetró magnicidio”, *El Nuevo Herald* (Miami, FL), 5 Octubre 2020, p. 18A.
- USAID, “Índice de la Reconciliación”, www.confio.com.co.

APÉNDICE C: HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ENCUESTA A BENEFICIARIOS DE ACTIVIDADES PROGRAMA PAR

12/17/2020

Encuesta Beneficiarios programa PAR

Encuesta Beneficiarios programa PAR

Hola, buen día, esperamos que te encuentres bien de salud al igual que tu familia. El día de hoy te estamos contactando para hacer una encuesta sobre tu participación en el Programa de Alianzas Transformativas para la Reconciliación (PAR) de USAID que implementa ACDI VOCA. Esta encuesta tomará un tiempo aproximado de 30 minutos y el objetivo principal es conocer desde la experiencia de los beneficiarios la participación en el programa. Los datos recolectados ayudarán a comprender las posibilidades de mejora del programa. La encuesta es anónima, es decir que tu nombre no será utilizado ni en el análisis de datos ni en los reportes finales de la evaluación.

¿Estás de acuerdo en que realicemos la encuesta?

- Si
 No

¡¡¡Gracias por tu participación!!!

¿En cuál o cuáles proyectos de alianzas transformativas participaste?

¿Participaste en un taller de Decido Ser, Enfoque de Género o Semillero?

- Si
 No

¿Cuál?

¿En cuál municipio resides?

- Apartadó
- Arauca
- Arauquita
- Bogotá
- Bojayá
- Buenaventura
- Cali
- Cartagena de Indias
- Cartagena del Chairá
- Chaparral
- Ciénaga
- Cúcuta
- Florencia
- Granada
- Ibagué
- Medellín
- Mesetas
- Puerto Rico
- Quibdó
- Rioblanco
- San Carlos
- San Vicente del Caguán
- Santa Marta
- Turbo
- Vista Hermosa

Información personal

¿Cuál es tu sexo?

- Masculino
- Femenino
- Interssexual

¿Pertenece a algún sector de la población LGTBI?

- Sí
- No

¿En cuál de los siguientes grupos étnicos te autoreconoces?

- Afrocolombiano
- Indígena
- Raizal
- Palenquero
- Rom
- Negro
- Ninguno

¿Eres una persona en condición de discapacidad?

- Sí
- No

¿Eres una persona en condición de víctima del conflicto armado?

- Sí
- No

PAR

¿De qué manera te enteraste del proyecto en el cual participaste?

- Publicaciones en periódicos, revistas o artículos en medios locales y nacionales.
- Influenciadores reconocidos en medios digitales o Blogs.
- Por Redes Sociales.
- Página web de Acdi Voca.
- Buscadores en la web.
- Por ver historias de otros participantes.
- Eventos realizados en versión en línea o presencia.
- Por videos, fotografías, infografías o libros.
- Por mensajes de texto o Whatsapp
- Líderes de opinión de la comunidad o del país.
- Otro

¿Cuál?

Antes de participar en el proyecto, ¿Habías participado en otro proyecto orientado a la reconciliación?

- Sí
- No

¿Cuál?

PAR

Realiza una valoración personal para las siguientes afirmaciones en una escala de Acertada, Poco Acertada o Nada acertada.

Las Comunicaciones del proyecto PAR promovieron mensajes y estrategias para mejorar actitudes y comportamientos de la reconciliación.

- Acertada
- Poco Acertada
- Nada Acertada

El proyecto PAR promovió la participación del sector privado en los procesos de reconciliación.

- Acertada
- Poco Acertada
- Nada Acertada

El proyecto PAR promovió la participación de Organizaciones de la sociedad Civil en los procesos de reconciliación.

- Acertada
- Poco Acertada
- Nada Acertada

El proyecto PAR promovió la participación de la comunidad en los procesos de reconciliación.

- Acertada
- Poco Acertada
- Nada Acertada

PAR

Realiza una valoración personal en relación a las siguientes afirmaciones en una escala de: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indiferente; En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo.

La participación en el proyecto PAR mejoró mi comprensión acerca de la reconciliación

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

La participación en el proyecto PAR mejoró mi confianza en mi comunidad

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

La participación en el proyecto PAR me motivó a participar en iniciativas de reconciliación

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

La participación en el proyecto PAR aumentó la visibilidad de la reconciliación en mi comunidad

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

La participación en el proyecto PAR mejoró el respeto entre los miembros de mi comunidad

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

La participación en el proyecto PAR mejoró el diálogo entre los miembros en mi comunidad

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

La participación en el proyecto PAR mejoró las oportunidades de ingresos económicos en mi comunidad

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

La participación en el proyecto PAR aumentó mi confianza en alcanzar la reconciliación en mi comunidad

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

PAR

¿Has utilizado los conocimientos y habilidades que aprendiste en los talleres del programa (Decido Ser, Talleres de Género, Semilleros, etc) en su vida diaria:

- Sí
- No

De las siguientes actividades relacionadas con las iniciativas de reconciliación. ¿Cuáles realizas actualmente en tu comunidad?

- Participo en una mesa de diálogo
- Participo en un proyecto de reconciliación
- Participo en una organización de la sociedad civil
- Soy gestor de reconciliación
- No realizo ninguna actividad de reconciliación
- Otro

¿Cuál?

Brevemente, ¿Por qué no has podido utilizar los conocimientos y habilidades?.

Antes de tu participación en el proyecto, ¿Cómo calificarías tu conocimiento sobre reconciliación?

- Ningún conocimiento
- Básico
- Intermedio
- Bueno
- Experto

PAR

Realiza una valoración personal en relación a las siguientes afirmaciones en una escala de: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indiferente; En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo.

La participación en el proyecto PAR cambió mi comportamiento personal

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

La participación en el proyecto PAR cambió mi comportamiento en el hogar

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

La participación en el proyecto PAR cambió mi comportamiento en la comunidad

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Sostenibilidad

¿Qué actividades del proyecto considera más relevantes para garantizar la sostenibilidad de la reconciliación en su comunidad?

- Talleres de formación (Por ejemplo: Talleres de género y decido Ser)
- Diálogo en la comunidad
- Empleabilidad y emprendimiento
- Mecanismos de verdad y memoria
- Mensajes positivos sobre la reconciliación
- Otro

¿Cuál?

Muchas gracias por participar. La información que nos suministras será de mucha ayuda para seguir mejorando los programas.

Encuesta a Socios Implementadores PAR

Encuesta a Socios Implementadores PAR
Evaluación del Programa de Alianzas para la Reconciliación (PAR)
Democracy Internacional

Hola, buen día, esperamos que te encuentres bien de salud al igual que tu familia. El día de hoy estamos contactando algunas empresas y organizaciones para hacer una encuesta sobre su participación en el Programa de Alianzas Transformadoras para la Reconciliación (PAR) de USAID que implementa ACDI VOCA.

Esta encuesta tomará un tiempo aproximado de 20 minutos y el objetivo principal es conocer desde la experiencia de las organizaciones y empresas la participación en el programa.

Los datos recolectados ayudaran a comprender las posibilidades de mejora del programa. La encuesta es anónima, es decir que el nombre de tu empresa u organización no será utilizado ni en el análisis de datos ni en los reportes finales de la evaluación.

Estás de acuerdo con continuar esta encuesta

Sí

No

Nombre de la Empresa:

¿De qué manera se enteró la empresa/organización del proyecto en el cual participó?

- a. Publicaciones en periódicos, revistas o artículos en medios locales y nacionales.
- b. Influenciadores reconocidos en medios digitales o Blogs.
- c. Por Redes Sociales.
- d. Página web de ACDI/VOCA.
- e. Buscadores en la web.
- f. Por ver historias de otros participantes.
- g. Eventos realizados en versión en línea o presencia.
- h. Por videos, fotografías, infografías o libros.
- i. Por mensajes de texto o WhatsApp
- j. Líderes de opinión de la comunidad o del país.
- k. Otro, ¿Cuál?

¿Hace cuánto tiempo participó la empresa/organización en el PAR?

Hace menos de 3 meses

Entre 3 a 6 meses

Entre 6 a 12 meses

Hace más de 12 meses

¿Antes de participar en el proyecto, ¿La empresa/organización había participado en otro proyecto orientado a la reconciliación?

Sí

No

Por favor, evalúa las siguientes afirmaciones en una escala de Acertada, Poco Acertada o Nada Acertada.

Afirmación	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	¿Porqué? (Si responde desacuerdo o indiferente)
La estrategia de comunicaciones ofreció una plataforma efectiva para promover los mensajes positivos acerca de la reconciliación				
La empresa ha usado lo que aprendió en el programa PAR en iniciativas de reconciliación comunitaria				

Por favor, evalúa las siguientes afirmaciones en una escala de Acertada, Poco Acertada o Nada Acertada.

La participación en el proyecto ha:	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	¿Porqué? (Si responde desacuerdo o indiferente)
influenciado las prácticas de responsabilidad social al vincularse con iniciativas de reconciliación.				
permitido identificar fortalezas organizacionales de la empresa para vincularse efectivamente a los procesos de reconciliación en su municipio.				
permitido a la organización identificar y aprovechar oportunidades para vincularse más efectivamente a iniciativas de reconciliación en su municipio.				
facilitado el cambio de estereotipos que dificultan una participación efectiva en las iniciativas de reconciliación en su municipio.				
generado oportunidades para reconocer otras miradas de la reconciliación en su comunidad				

En su opinión, ¿Cuáles son las actividades del proyecto que considera más relevantes para garantizar la sostenibilidad de la reconciliación comunitaria?

Talleres de formación (Género y Decido Ser)

Diálogo en la comunidad

Empleabilidad y emprendimiento

Mecanismos de verdad y memoria

Mensajes positivos sobre la reconciliación

Otro, ¿Cuál?

¿Por qué?

¿Cuáles son las lecciones aprendidas del proyecto, y de qué manera se pueden tener en cuenta en el futuro?

En general ¿Describa las razones por las cuales la participación en el PAR fortaleció sus prácticas de responsabilidad social frente a las iniciativas de reconciliación?

¡Gracias por tu participación!

PROTOCOLO PARA KII (EN ESPAÑOL)

Consentimiento Informado

El entrevistador recibe el formato de consentimiento (Entrevista Telefónica o Virtual).

Temáticas con Tiempos Asignados

Tiempo para cada Sección en minutos	Temática	Tiempo acumulado de la entrevista
5	Introducción	5
5	Presentación del Entrevistado	10
15	<i>Efectividad de la Estrategia de Comunicaciones</i>	25
10	<i>Efectividad en el Involucramiento del sector privado en iniciativas de reconciliación</i>	35
15	<i>Sostenibilidad de entornos comunitarios para la reconciliación a partir de cambios particulares</i>	50
5	Recomendaciones y Lecciones Aprendidas	55
5	Conclusión	60

Introducción (5 minutos)

El propósito de la entrevista es conversar acerca de los resultados del programa *Alianzas para la Reconciliación PAR* implementado por ACIDI VOCA desde 2016 hasta 2020. Nos interesa conocer su opinión acerca de la relevancia del programa en el contexto municipal, regional y nacional en el logro de cambios en percepciones, actitudes y comportamientos relacionados con el alcance de un entorno colaborativo de reconciliación.

En tal sentido estaremos conversando sobre tres áreas de interés para la evaluación: (1) La efectividad de la estrategia de comunicaciones y sensibilización 360 Grados, (2) el involucramiento del sector privado en las iniciativas de reconciliación posterior a la participación en el programa y (3) los cambios observados en el entorno comunitario promovidos por las acciones individuales generadas a través de la participación en el programa.

En particular, nos interesa conocer los desafíos que la actual estrategia del programa enfrenta, los componentes exitosos, y como percibe los resultados alcanzados en los tres aspectos indicados y la manera como dichos resultados pueden perdurar en el tiempo.

La entrevista tendrá una duración de 60 minutos.

Con su permiso el equipo evaluador grabará la conversación para apoyar las notas de la entrevista. **Ninguna persona fuera del equipo evaluador tendrá acceso al audio de la entrevista.**

La entrevista tendrá mejores resultados si usted realiza la mayor parte de la conversación. Siéntase libre de hablar abiertamente sobre los aspectos relacionados con las preguntas guía que realizará el facilitador, presentando su perspectiva acerca de los resultados del programa. Su participación es voluntaria, en cualquier momento si lo considera necesario puede retirarse de la entrevista.

Para el facilitador: Si alguien se retira de la entrevista indíquelo en la hoja de seguimiento de la entrevista.

Los datos recolectados serán reportados de manera agregada, señalando los aspectos relevantes, y positivos, así como una ruta de mejoramiento para los aspectos con posibilidades de mejoramiento y efectos no esperados que la implementación ha encontrado. Usted no será identificado con su nombre en los resultados agregados.

El equipo de evaluadores le agradece por su participación.

¿Tiene alguna pregunta antes de empezar?

Proceso Logístico: La Estrategia de Envío debería identificar al informante último dentro de los beneficiarios que cuente con la información adecuada. Debe quedar claro para la persona de logística no solamente el qué (emails, contactos, y persona idónea para responder a la pregunta) sino también el cómo (una estrategia que presenta la evaluación no como una auditoría sino como un ejercicio de generación de conocimiento).

Presentación del Entrevistado (5 minutos)

1. ¿Cuál es su cargo o título dentro de la organización y qué organización representa?
2. Brevemente describa su relación con el programa “Alianzas para la Reconciliación PAR”
3. Describa brevemente cuál fue el rol de su organización en el programa.

Efectividad de la Estrategia de Comunicaciones (10 minutos)

1. ¿Cómo ha sido recibida la estrategia de comunicaciones del programa por la comunidad? ¿Ha utilizado los canales de comunicación relevantes para la comunidad?
2. ¿Cuál fue el mayor reto para acceder a los contenidos de la estrategia de comunicaciones?
3. ¿La estrategia de Comunicaciones ha fortalecido a los líderes de la comunidad para participar en los diferentes procesos de reconciliación? ¿Ha crecido el número de líderes y personas interesadas en estos procesos?
4. ¿La estrategia de comunicaciones ofreció una plataforma para promover los mensajes positivos acerca de la reconciliación? ¿Cómo era el papel de las organizaciones de la sociedad civil en esta conversación?
5. ¿La estrategia de comunicaciones les permitió conocer otras organizaciones y otras formas de entender la reconciliación? ¿De qué forma influyó esto en la visión de ustedes sobre los procesos de reconciliación?
6. ¿Cuáles de las iniciativas de la estrategia de comunicaciones le pareció la más efectiva para su comunidad? ¿Por qué?

Efectividad en el Involucramiento del sector privado en iniciativas de reconciliación (10 minutos)

7. ¿De qué forma participó la organización en los procesos de las iniciativas de reconciliación en colaboración con el sector privado?
8. ¿Qué beneficio le trajo a su organización la colaboración con el sector privado a través PAR?
9. ¿Cuáles fueron los principales retos y fortalezas del trabajo con el sector privado en los procesos de reconciliación? ¿Qué aspectos podrían mejorarse?
10. ¿Con qué otro programa o iniciativa nacional o internacional ha colaborado?

Sostenibilidad de entornos comunitarios para la reconciliación a partir de cambios particulares (15 minutos)

11. ¿De qué forma la participación en el programa ha impulsado nuevos procesos de reconciliación en la comunidad?
12. ¿Qué conocimientos obtenidos en el programa ha usado en iniciativas de reconciliación comunitaria?
13. ¿De qué forma el programa aportó para que la reconciliación fuera un objetivo de la comunidad? ¿Considera que ha cambiado el discurso al interior de la comunidad y ahora es más abierta a recibir estas iniciativas?
14. ¿La organización ha desarrollado nuevas iniciativas de reconciliación apoyando nuevas visiones e iniciativas individuales?

15. ¿Cuáles considera los aspectos más fuertes del programa? ¿Cuáles considera los aspectos más débiles del programa?

Recomendaciones y Lecciones Aprendidas (5 minutos)

16. En su opinión, ¿Cuáles son las lecciones aprendidas del proyecto, y de qué manera se pueden tener en cuenta en el futuro?
17. ¿Conociendo lo que conoce del programa, que haría diferente en una nueva versión del programa?

Conclusión (5 minutos)

18. ¿Hay algo más que considere importante del programa que quisiera compartir con el equipo evaluador?

APÉNDICE D: LISTA DE ORGANIZACIONES Y PERSONAS ENTREVISTADAS

ORGANIZACIÓN	REPRESENTANTES ENTREVISTADOS
1. Alcaldía Florencia	1. Liliana Gasca
2. Alcaldía de Medellín	2. Sergio Velásquez
3. Alcaldía de Quibdó	3. Narem Chaverra 4. Klaus Colver 5. Yolanda Palacios
4. Asociación Tejido Humano	6. Luisa Fernanda Prieto Lizarazo (Coordinadora psicosocial Tejido Humano)
5. Cámara de Comercio de Cali	7. Andrea Catalina Rey
6. Cámara de Comercio de Cartagena	8. Andrea Piña 9. Miriam Almeida 10. Nicoll Garrido 11. Marian Palacio
7. Colombia Diversa	12. Gustavo Adolfo Pérez Rodríguez (Área de Derechos Humanos) 13. Daniela Vargas
8. Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH)	14. Juan Daniel Salazar 15. Andrea Buitrago
9. Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición	16. Tatiana Pineda Piñeros 17. Erika Rivera
10. Corporación GEInnova	18. Johan Zapata 19. Berny Lucas Perea Gil 20. Leyova 21. Yeison Rojas
11. Corporación Minuto de Dios	22. Giovanni Bolaños Ortiz (Coordinador Sede Cúcuta - Bucaramanga)
12. Corporación Reconciliación Colombia	23. Diana Guevara 24. Sergio Guarín
13. Detonante SAS	25. Viviana Mayor 26. María Lopez
14. Diario la Opinión	27. Estefanía Colmenares 28. Keila Paola Vílchez
15. Ejército - Fe en Colombia	29. Karol Vanesa Caro
16. Embajadores de la Reconciliación	30. Teresita Gaviria 31. Aurora Martínez 32. Leyner Palacios 33. Luis Peraza 34. Alba Reyes
17. Fabiola Morera Comunicaciones	35. Marine Morera 36. Andrea Arias (FM comunicaciones) 37. Mónica Parra (Prensa ACDI/VOCA)
18. Fundación ANDI	38. Liseth Beltrán Pitta (Directora de Proyectos) 39. Jaime Eduardo García Vila (Equipo Fundación ANDI)
19. Fundación Casa en el Árbol	40. Martha Cala
20. Fundación Casa del Pensamiento - Construyendo Territorios de Paz	41. Camilo Buitrago
21. Fundación Concreto	42. María Isabel Valencia (Directora Ejecutiva)
22. Fundación Crea	43. Mauricio Rincón Falla (Director)
23. Fundación Espacios de Convivencia y Desarrollo Social FUNDESCODES	44. Adriel Ruiz Galván
24. Fundación Gratitude	45. Daniel Suárez
25. Fundación Grupo Social	46. Maristella Madero

	47. Miguel Ángel Correa 48. Carlos Carrascal 49. Mildred Siriguero
26. Fundación Ideas para la Paz	50. Maria Acosta Vélez 51. María Lucia Mendez Lacorazza 52. Manuela Suarez Rueda
27. Fundación Juan Pablo Gutiérrez Cáceres	53. Juanita Sáenz 54. Alan Yecid Mosquera Palacios
28. Fundación Mi Sangre	55. David Vidal
29. Fundación Natalia Ponce de León	56. Natalia Ponce de León (Fundadora y Embajadora de la Reconciliación en el marco PAR) Juliana Martinez (gestora social encargada del trabajo con los sobrevivientes de ataques con agentes químicos) 57. Laura Delgado (coordinadora del proyecto)
30. Fundación Nuevo Periodismo (Fundación Gabo)	58. Jessica Arrieta Majul
31. Fundación Puerto Aguadulce	59. Fabiola Lugo 60. Jhon Rentería
32. Fundación Social Grupo Daabon	61. Patricia Apreza (Jefe de Gestión Social y Coordinadora del Proyecto) 62. Andrea Brito (psicosocial, quien trabajó la metodología Decido Ser) 63. Johana Padilla (a cargo del tema empresarial)
33. Fundación Social de Sintrainagro FUNDAMILENIO	64. Ebelci barrios (psicosocial) 65. Jeison Andres Franco (director)
34. Fundación Surtigas	66. Maria Claudia Trucco, - Directora 67. Eduar Enrique Vargas Martinez - Coordinador de Proyectos
35. Fundación Tejido Humano	68. Juan Sebastián Cano 69. Remberto Ignacio Campos Calle 70. Leidy Johanna Hincapié
36. Fundación Universitaria Unipanamericana Compensar	71. Rosangela Adriana Blanco Rodriguez (Coordinadora del Proyecto Unipanamericana), 72. Jose Ricardo Amórtegui Perilla (Unipanamericana)
37. Fundemicromag	73. Marco Antonio Diaz 74. Angelica Picalua
38. Gente Estratégica	75. Patricia Castillo Ávila 76. Luis Laiton 77. Nelly Rodriguez 78. Didier Quezada
39. Nuestro Flow S.A.S	79. Andrea Gonzalez (directora y cofundadora)
40. Pontificia Universidad Javeriana	80. María José Sarmiento
41. Proyectos Semana Rural	81. Alejandra Corchuelo - Gerente de Proyectos Semana Rural 82. Juliana Palacio - coordinadora de alianzas del proyecto 83. Andrés Rosales - editor 84. Adriana Sabogal - equipo Semana
42. Universidad Tecnológica de Bolívar	85. Jorge Luis Alvis Arrieta
Actores PAR y USAID	
PAR Coordinadores regionales	Hugo Báez (Norte de Santander) Flavio Carabalí (Valle del Cauca) Alejandro Velázquez (Antioquia) Diana Sierra (Caribe) Niza Uribe (Chocó) Luisa Vega (Arauca)


PAR HQ	<p>Hernando Sánchez, Gerente M&E Andrés Zambrano, Especialista Editor Contenidos Sandra Sánchez, Gerente de Comunicaciones y Mensajes Positivos Gisella de Andreis, Gerente Apoyo Psicosocial Berci Barahona, Especialista en Construcción de Paz y Memoria Juliana Amaya, Especialista en Alianzas Público-Privadas</p>
USAID COLOMBIA	<p>Laura Calderón Camila Gómez</p>
C-AME	<p>Diana Mora Juan Luque Juan Ruíz Gina Rico</p>

APÉNDICE E: DIVULGACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

Disclosure of Conflict of Interest for USAID Evaluation Team Members

Name	Olga Nazario
Title	Consultant
Organization	Democracy International, Inc.
Evaluation Position? Lead	<input checked="" type="checkbox"/> Team Leader <input type="checkbox"/> Team member
Evaluation Award Number <i>(contract or other instrument)</i>	AID-OAA-I-15-00017/ AID-514-TO-17-00010
USAID Project(s) Evaluated <i>(Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)</i>	USAID/Colombia Program Alliances for Reconciliation (PAR), ACDI/VOCA
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
<p>If yes answered above, I disclose the following facts: <i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> 2. <i>Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation.</i> 3. <i>Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project.</i> 4. <i>Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> 5. <i>Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> 6. <i>Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation.</i> 	

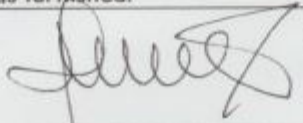
I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

Signature	
Date	January 8, 2021

Disclosure of Conflict of Interest for USAID Evaluation Team Members

Name	William Prieto
Title	Developmental Evaluator
Organization	Democracy International, Inc.
Evaluation Position?	<input type="checkbox"/> Team Leader <input checked="" type="checkbox"/> Team member
Evaluation Award Number <i>(contract or other instrument)</i>	AID-OAA-I-15-00017/ AID-514-TO-17-00010
USAID Project(s) Evaluated <i>(Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)</i>	USAID/Colombia Programa Alianzas for Reconciliation (PAR), ACDI/VOCA
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
<p>If yes answered above, I disclose the following facts:</p> <p><i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> <i>2. Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation.</i> <i>3. Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project.</i> <i>4. Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> <i>5. Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> <i>6. Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation.</i> 	

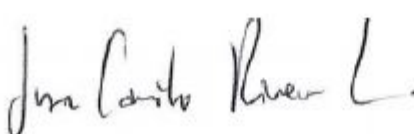
I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

Signature	
Date	01/08/2021


Disclosure of Conflict of Interest for USAID Evaluation Team Members

Name	Juan Camilo Rivera López
Title	Meal Expert
Organization	Democracy International, Inc.
Evaluation Position?	<input type="checkbox"/> Team Leader <input checked="" type="checkbox"/> Team member
Evaluation Award Number <i>(contract or other instrument)</i>	AID-OAA-I-15-00017/ AID-514-TO-17-00010
USAID Project(s) Evaluated <i>(Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)</i>	USAID/Colombia Programa Alianzas for Reconciliation (PAR), ACDI/VOCA
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
<p>If yes answered above, I disclose the following facts: <i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> <i>2. Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation.</i> <i>3. Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project.</i> <i>4. Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> <i>5. Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> <i>6. Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation.</i> 	

I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

Signature	
Date	08/01/2021

Disclosure of Conflict of Interest for USAID Evaluation Team Members

Name	Katherine Pineda Marquez
Title	Logistician
Organization	Democracy International, Inc.
Evaluation Position?	<input type="checkbox"/> Team Leader <input checked="" type="checkbox"/> Team member
Evaluation Award Number (contract or other instrument)	AID-OAA-I-15-00017/ AID-514-TO-17-00010
USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)	USAID/Colombia Program Alliances for Reconciliation (PAR), ACDI/VOCA
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
<p>If yes answered above, I disclose the following facts: <i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> <i>2. Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation.</i> <i>3. Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project.</i> <i>4. Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> <i>5. Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated.</i> <i>6. Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation.</i> 	
<p>I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.</p>	
Signature	
Date	8 th January 2021

Divulgación de conflictos de intereses de los miembros del equipo de evaluación de USAID

Nombre	
Cargo	
Organización	
¿Puesto en la evaluación?	<input type="checkbox"/> Líder del equipo <input type="checkbox"/> Miembro del equipo
Número de adjudicación de la evaluación (contrato u otro instrumento)	
Proyecto(s) de USAID evaluado(s) (incluir nombre(s), nombre(s) de implementador(es) y número(s) de adjudicación, si aplica)	
Tengo conflictos de intereses reales o potenciales que divulgar.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<p>Si la respuesta anterior es Sí, divulgo los siguientes hechos:</p> <p><i>Conflictos de intereses reales o potenciales incluyen, entre otros:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. Un familiar cercano quien es empleado de la unidad operativa de USAID que gestiona el proyecto que está siendo evaluado o la organización cuyos proyectos están siendo evaluados.</i> <i>2. Un interés económico que es directo, o es significativo, aunque sea indirecto, en la organización implementadora cuyos proyectos están siendo evaluados o en el resultado de la evaluación.</i> <i>3. Experiencia actual o previa directa o significativa, aunque sea indirecta, con los proyectos que están siendo evaluados, inclusive participación en el diseño del proyecto o iteraciones previas del proyecto.</i> <i>4. Experiencia de trabajo actual o previa o búsqueda de empleo en la unidad operativa de USAID que gestiona la evaluación o la organización implementadora cuyos proyectos están siendo evaluados.</i> <i>5. Experiencia de trabajo actual o previa con una organización que puede ser vista como un competidor en la industria con</i> 	

<p><i>la organización cuyos proyectos están siendo evaluados.</i></p> <p>6. <i>Ideas preconcebidas hacia personas, grupos, organizaciones u objetivos de los proyectos y organizaciones particulares que están siendo evaluados que podría causar sesgo en la evaluación.</i></p>	
<p>Certifico (1) que he completado este formulario de divulgación en su totalidad y en la medida de mis capacidades y (2) que actualizaré inmediatamente la presente divulgación si las circunstancias relevantes cambian. Si obtengo acceso a información confidencial de otras empresas, me comprometo a proteger dicha información contra el uso o divulgación no autorizados por el tiempo que esta sea confidencial y me abstengo de usar la información para cualquier propósito que no sea el propósito para el cual fue proporcionada.</p>	
<p>Firma</p>	
<p>Fecha</p>	