

# **EVALUACIÓN INTERMEDIA: INFORME FINAL**

“Entre el río y la montaña:  
gobernanza territorial y desarrollo  
sostenible en las cuencas del  
Samaná Norte y el Magdalena  
Medio colombiano”  
CPS 2645/2025

Firma evaluadora



Enero de 2025

## Contenido

Lista de Tablas.....	4
Lista de Gráficos.....	5
Lista de siglas y abreviaturas .....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
1. Contexto y antecedentes .....	9
2. Objetivo .....	12
Objetivo general.....	12
3. Metodología .....	13
1.1. Preliminares.....	14
1.2. Fase I. Diseño .....	14
Fase II. Trabajo de campo .....	15
1.3. Fase III. Análisis de la información .....	16
1.4. Fase IV. Informe final.....	16
4. Matriz de resultados.....	17
5. Hallazgos .....	18
5.1. Realización 1.....	19
Pertinencia .....	19
Coherencia.....	21
Eficacia .....	22
Eficiencia.....	26
Sostenibilidad.....	28
Impacto.....	29
5.2. Realización 2.....	30
Pertinencia .....	31
Coherencia.....	33
Eficacia .....	36
Eficiencia.....	38
Sostenibilidad.....	40
Impacto.....	42
5.3. Realización 3.....	44
Pertinencia .....	44
Coherencia.....	46
Eficacia .....	48
Eficiencia.....	53

Sostenibilidad .....	54
Impacto .....	56
5.4. Ejes transversales .....	57
6. Lecciones aprendidas .....	60
7. Buenas prácticas .....	62
8. Conclusiones .....	64
9. Recomendaciones .....	65
Anexos .....	69

## Lista de Tablas

Tabla 1. Resultados del Proyecto .....	17
Tabla 2. Índice compuesto para cada competencia.....	19
Tabla 3. Estadísticas Encuesta para la Realización 2.....	32

## Lista de Gráficos

Gráfico 1. El proyecto ha fortalecido sus conocimientos para participar en la planeación y la gestión pública local a partir de los procesos de formación y acompañamiento .....	23
Gráfico 2. He aplicado lo aprendido durante las capacitaciones en las actividades de mi organización o grupo.....	23
Gráfico 3. Nuestra organización tiene hoy más herramientas para influir en decisiones locales o comunitarias .....	24
Gráfico 4. He aumentado la comprensión sobre temas de gobernanza, participación ciudadana y control social .....	24
Gráfico 5. El proyecto ha contribuido a mejorar la coordinación con las otras asociaciones en el territorio.....	25
Gráfico 6. Los aprendizajes obtenidos han motivado la creación o fortalecimiento de iniciativas locales (productivas, ambientales o culturales.....	42
Gráfico 7. Coherencia del proyecto.....	45
Gráfico 8. Valoración sobre la importancia de los espacios para materialización de propuestas .....	51
Gráfico 9. Espacios de concertación y confianza.....	55

## Lista de siglas y abreviaturas

AFROMIEL	Asociación de Comunidades Afrocolombianas del Río La Miel
AMOR	Asociación Regional de Mujeres del Oriente Antioqueño
ASENRED	Asociación Emisoras en Red de Antioquia
ASOCOMUNAL	Asociación Municipal de Juntas de Acción Comunal
AT	Agenda Territorial
CCOA	Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño
CEO	Corporación Empresarial del Oriente
CORNARE	Corporación Autónoma Regional de las Cuencas de los ríos Negro y Nare
DGT	Diálogos Generativos Territoriales
ERM	Entre el Río y la Montaña
FUSOAN	Fundación Solidaria del Oriente Antioqueño
JAC	Junta de Acción Comunal
MTDS	Mesa Territorial de Desarrollo Sostenible de las cuencas de Samaná Norte y Magdalena medio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PMI	Project Management Institute
POA	Plan Operativo Anual
PRODEPAZ	Corporación Programa de Desarrollo para la Paz
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
UE	Unión Europea

# INTRODUCCIÓN

El proyecto **"Entre el río y la montaña: Gobernanza Territorial y desarrollo sostenible en las cuencas del Samaná Norte y el Magdalena Medio colombiano"** es la propuesta de la Corporación PRODEPAZ en conjunto con La Asociación Emisoras en Red de Antioquia - ASENRED y la Fundación Solidaria del Oriente Antioqueño - FUSOAN, para hacer frente a la situación de una región que si bien se ha caracterizado por la pujanza de sus gentes, también ha sido escenario de múltiples violencias generadas por el paramilitarismo y el narcotráfico que hicieron que la cultura de la ilegalidad, el dinero fácil, de la excesiva concentración de tierras y la inequidad llevaran a sumir casi en el olvido a este histórico territorio. Para tal efecto en 2022 se firma el Contrato de subvención de la Unión Europea NDICI CSO/2022/441-131.

Las entidades antes mencionadas con la financiación de la Unión Europea, se han empeñado en fortalecer los procesos de gobernanza territorial para el desarrollo sostenible de los municipios pertenecientes a las cuencas hidrográficas del Samaná Norte y el Magdalena Medio Colombiano (Cocorná, San Luis, San Francisco y su corregimiento de Aquitania, Puerto Nare y su corregimiento La Sierra, Puerto Triunfo y Sonsón y sus corregimientos de San Miguel, Jerusalén y La Danta) con estrategias que posibiliten la cualificación de las capacidades de los miembros de las Organizaciones de la Sociedad Civil -OSC-, para la participación efectiva, la incidencia, la veeduría y el control social, además del fortalecimiento de los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, fortaleciendo los procesos de gobernanza territorial mediante los diálogos generativos y la promoción del liderazgo consciente de mujeres, jóvenes y autoridades locales, para la transformación creativa de los conflictos económicos, sociales, ambientales y territoriales.

Transcurridos 32 de los 48 meses estimados para la implementación del proyecto, tiempo previsto desde el 1° de marzo de 2023 hasta febrero 28 de 2027 se hace necesaria una evaluación de medio término la cual es adelantada por la firma Gestión y Acción Ltda., el cual es precisamente el contenido del presente informe que se concentra en tres apartados.

En el primer segmento correspondiente a los capítulos uno, dos y tres incluye el contexto del proyecto, el objetivo de la evaluación, la metodología empleada para llevarla a cabo y la matriz de resultados del proyecto. Tanto los representantes de las Agencias Ejecutoras como las entidades gubernamentales locales y regionales y los colectivos participantes podrán observar en esta parte del informe, el propósito del ejercicio evaluador, los enfoques, las fases, las estrategias metodológicas empleadas y los avances en relación con las metas previstas por el proyecto.

El cuarto capítulo contiene la parte más relevante de la evaluación: Los hallazgos tanto cuantitativos como cualitativos. Los primeros se muestran con su valoración por realización y municipio en tanto que los hallazgos cualitativos dan cuenta de lo encontrado para cada una de las tres (3) realizaciones, esto es: Realización 1: Fortalecimiento de las capacidades de los integrantes de las Organizaciones Sociales

Comunitarias - OSC, Realización 2: Generación de capacidades tanto en los grupos de interés como en los beneficiarios finales a partir del análisis y comprensión del entorno, de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos presentes en el territorio y Realización 3: Establecimiento de espacios inclusivos para la discusión, análisis y concertación para la transformación territorial. De manera que, incorporen el acompañamiento a múltiples relaciones socio ecológicas y permitan evaluar diversas vías de alivio de la pobreza y la exclusión, desde la perspectiva de las categorías de la OCDE-CAD (pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto) y los hallazgos correspondientes a los ejes transversales (diferencial, basado en derechos y ambiental) para cada una de ellas.

Los capítulos 5° a 8° hacen parte del tercer segmento del presente informe e incluyen las lecciones aprendidas, las buenas prácticas consideradas y encontradas en las realizaciones, las conclusiones del equipo evaluador y las recomendaciones dirigidas a las Agencias Ejecutoras, las entidades gubernamentales tanto locales como nacionales y los colectivos participantes en los proyectos, iniciativas y réplicas desarrolladas hasta el momento. Estas recomendaciones pretenden ser el aporte del equipo evaluador al desarrollo de las acciones en lo que resta del proyecto.



# 1.Contexto y antecedentes

Una larga historia de esfuerzos, pujanzas, desequilibrios, violencias e inequidades caracteriza esta amplia zona del Oriente del departamento de Antioquia cuyo pasado se remonta a la época en que su conexión con el mundo se llevó a cabo a través del camino de Mulatos que enlazaba al río Magdalena con la Cordillera Central. Sobre esa vía encontramos a Sonsón, municipio relevante desde la época republicana, porque junto con los corregimientos de La Danta, San Miguel, Jerusalén y la Linda, fue uno de los lugares más ricos y con mayor desarrollo del departamento. La vía, que saliendo del río Magdalena se metió a las montañas de la Cordillera Central, caracterizó la cultura, las prácticas económicas y el intercambio de bienes y servicios que operaron como motor de desarrollo a esta región colombiana hasta pasada la primera mitad del Siglo XX cuando múltiples violencias generadas por el paramilitarismo y el narcotráfico hicieron que la cultura de la ilegalidad, del dinero fácil, de la excesiva concentración de tierras y la inequidad llevaran a sumir casi en el olvido a esta histórica región. “Hoy día esa importancia que tuvo la región no hace parte ya del imaginario de los habitantes. Asistimos a un momento que permite resignificar el territorio y aprovechar las oportunidades de que un nuevo escenario de paz, reconciliación y desarrollo rural caracterice la agenda de Colombia por los siguientes años (PRODEPAZ, 2022).

El proyecto **"Entre el río y la montaña: Gobernanza Territorial y desarrollo sostenible en las cuencas del Samaná Norte y el Magdalena Medio colombiano"** articula los esfuerzos de la Corporación PRODEPAZ en conjunto con La Asociación Emisoras en Red de Antioquia - ASENRED y la Fundación Solidaria del Oriente Antioqueño - FUSOAN, entidades que con la financiación de la Unión Europea se han empeñado en fortalecer los procesos de gobernanza territorial para el desarrollo sostenible de los municipios pertenecientes a las cuencas hidrográficas del Samaná Norte y el Magdalena Medio Colombiano, con estrategias que posibiliten la cualificación de las capacidades de los miembros de las Organizaciones de la Sociedad Civil -OSC-, para la participación efectiva, la incidencia, la veeduría y el control social, además del fortalecimiento de los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, robusteciendo los procesos de gobernanza territorial mediante los diálogos generativos y la promoción del liderazgo consciente de mujeres, jóvenes y autoridades locales, para la transformación creativa de los conflictos económicos, sociales, ambientales y territoriales, en esta zona que se caracteriza precisamente por los altos niveles de vulnerabilidad y exclusión que se han intensificado en virtud del abandono estatal, las disputas del territorio entre varios grupos al margen de la ley por el dominio de las economías ilícitas y los desplazamientos forzados que por supuesto llevan a la ruptura del tejido social.

La implementación de las acciones se inició el 1º de marzo del año 2023 y culminará el 28 de febrero de 2027, con incidencia en los municipios de Cocorná, San Luis, San Francisco y su corregimiento de Aquitania, Puerto Nare y su corregimiento La Sierra, Puerto Triunfo y Sonsón y sus corregimientos de San Miguel, Jerusalén y La Danta. Los 6 municipios en términos generales muestran una subregión con un Producto Interno

Bruto -PIB per cápita promedio de €6.800 (superior al promedio de Colombia de €5.400). Sin embargo, este aspecto no refleja la enorme desigualdad en ingresos y acceso y formalización de tierras que se vive en el territorio. Por esta razón para el proyecto se tuvieron en cuenta diferentes sectores poblacionales, entre los que se cuentan colectivos de mujeres, víctimas, grupos juveniles, población afro, líderes locales, concejales, alcaldes, pequeños productores y pescadores, entre otros, cuya selección partió del capital de conocimiento y la experiencia acumulada de los actores territoriales y los procesos locales y regionales en los cuales participan.



“El impacto que se pretende con la acción es el de Contribuir al fortalecimiento de los procesos de gobernanza territorial para el desarrollo sostenible de los municipios de las cuencas del Samaná Norte y el Magdalena Medio Colombiano, que desde un primer efecto busca: Reforzar las capacidades de integrantes de las Organizaciones de la Sociedad Civil -QSC- a través de la dinamización de procesos de gobernanza territorial, diálogos generativos y formación en participación ciudadana, incidencia, veeduría y control social, para el fortalecimiento de los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas” (PRODEPAZ, 2022). El proyecto busca ser un articulador de los procesos locales y regionales en torno al diálogo entre las formas de vida, la cultura y los ecosistemas del río y de la montaña y la transición hacia modelos de desarrollo compatible con el clima.

El proyecto ha sido planteado para ser desarrollado en el marco de cuatro grandes realizaciones: La que denominan **Realización 0** incorpora todas las actividades necesarias para el arranque e incluye los aspectos en los cuales se va a centrar la gestión administrativa y financiera, la coordinación, la comunicación y la replicabilidad.

La **Realización 1** se refiere al fortalecimiento de las capacidades de los integrantes de las Organizaciones Sociales Comunitarias - OSC, para la dinamización de los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas y se seleccionaron los tipos de OCS que iban a ser acompañados para participar en el Diplomado de “Dinamización de los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas. De esta forma se logró que el pensum ofrecido respondiera a otros tipos de necesidades tales como el fortalecimiento de sus líneas

productivas y de servicios. Cada uno de los 4 pensum diseñados según los 4 tipos de organización: asocomunales, productivas, colectivos de jóvenes y mujeres, no sólo contemplaron el tema del diplomado sino otros relevantes para el propio desarrollo de sus actividades, que se traduce a la vez en el desarrollo del territorio. “El desarrollo local requiere participación y capacidades, tanto para la adecuada identificación de los problemas como para aprovechar las oportunidades, y donde cada actor pueda cumplir su papel. Es por ello por lo que, desde esta acción se busca generar un acompañamiento orientado a generar tales capacidades y a la vez a identificar y proponer rutas, que, de manera articulada y colaborativa, puedan aportar al desarrollo del territorio” (PRODEPAZ, 2022).

La **Realización 2** en tanto, hace alusión a la generación de capacidades tanto en los grupos de interés como en los beneficiarios finales a partir del análisis y comprensión del entorno, de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos presentes en el territorio. “Esta realización está orientada al empoderamiento económico de las mujeres, grupos étnicos, jóvenes y/o población vulnerable a través de la creación, formalización o fortalecimiento de emprendimientos o el fortalecimiento de expresiones de economía social y solidaria existentes vinculados a la protección medioambiental y el manejo sostenible de recursos naturales, que trabajan bajo un enfoque de cadena de valor con clara articulación a mercados” (PRODEPAZ, 2022).

Finalmente, **la Realización 3** está enfocada a la organización y establecimiento de espacios inclusivos de discusión, análisis y concertación para la transformación territorial de manera que incorporen el acompañamiento a múltiples relaciones socio ecológicas y permitan evaluar diversas vías de alivio de la pobreza y la exclusión. El alcance de la realización está orientado al relacionamiento entre los actores sociales, públicos y privados que se encuentran en el territorio para que coincidan en propuestas que posteriormente se aborden mediante acciones de incidencia local y con ello se pueda fomentar la inclusión, el enfoque de género y una observación territorial que conlleve a la acción. Para esto, se retoman las acciones de fortalecimiento organizacional y de emprendedores con el fin de articular las acciones con las dinámicas locales. A partir de procesos de análisis de información y formación con los grupos destinatarios y beneficiarios finales, el proyecto pretende impulsar la acción colectiva para la transformación territorial. Igualmente estará orientada a la promoción y fortalecimiento de espacios de diálogo y generación de confianza entre todos los niveles de la Institucionalidad Pública (local y nacional) y de ésta con diferentes instancias de la sociedad civil.

Durante el primer año de intervención del proyecto se llevaron a cabo diálogos generativos con grupos focales del contrato de Subvención entre los que se incluyen Asocomunales, organizaciones productivas, colectivos de mujeres, grupos juveniles y funcionarios públicos que, desde los derechos humanos, la ética y la política configuraron espacios de reflexión participativos e incluyentes que permitieron la reconstrucción social y la reivindicación de historias y sueños. Entre los eventos más destacados de este primer año de acción tenemos: la realización de seis diálogos generativos (uno por municipio) con los candidatos a las alcaldías de los seis municipios

receptores de la acción; se avanzó en la selección y despliegue del Plan de Fortalecimiento con 15 organizaciones con las cuales se trabajó en la construcción de estrategias que contribuyeran a la buena gobernanza, el liderazgo democrático, la identificación de espacios de incidencia a nivel local y los mecanismos de participación; Foros Territoriales en los municipios de Puerto Nare, San Francisco (corregimiento de Aquitania) y San Luis con el fin de dinamizar proyectos relacionados con el turismo de naturaleza y comunitario, emprendimientos y saberes de las juventudes, economía circular y autonomía económica de las mujeres, se logró consolidar alianzas estratégicas con las administraciones municipales de San Francisco, San Luis y Cocorná y se avanzó en el diplomado de Guardianes del Territorio.

De acuerdo con el segundo informe intermedio y las evaluaciones ROM "Al segundo año de implementación del proyecto, se consolidaron los siguientes datos de participación: organizaciones productivas y emprendedores (111 integrantes: 55 mujeres y 56 hombres), colectivo de mujeres (79 mujeres), colectivos de juventudes (87 integrantes: 50 mujeres y 37 hombres), Asocomunales (70 integrantes: 40 mujeres y 30 hombres) y funcionarios públicos (total: 63: 39 mujeres y 24 hombres). Comunidad general: 402 personas han participado en los Diálogos Generativos y foros territoriales, para un total de 812 personas. Información con corte al 28 de febrero de 2025" (PRODEPAZ, 2025).

Con esta información y transcurrida aproximadamente la mitad del proceso, PRODEPAZ en su calidad de contratante principal ha hecho una convocatoria para la "Prestación de servicios profesionales para realizar la evaluación intermedia externa de la ejecución del Contrato de Subvención Acciones Exteriores de la Unión Europea NDICI CSO/2022/441-131: "Entre el río y la montaña: Gobernanza territorial y desarrollo sostenible en las cuencas del Samaná Norte y el Magdalena Medio Colombiano»" (PRODEPAZ, 2025) en la cual Gestión y Acción Ltda., fue la empresa seleccionada como evaluador externo para llevar a cabo la mencionada Evaluación Intermedia.

En estricta concordancia con los requerimientos del contratante y fundamentada en su experiencia de más de veintitrés años, Gestión y Acción Ltda. asume el compromiso y espera con él sentar las bases para la Evaluación Final que ya ha sido programada para el año 2027.

## 2. Objetivo

### Objetivo general

Realizar la evaluación intermedia externa de la ejecución del Contrato de Subvención Acciones Exteriores de la Unión Europea NDICI CSO/2022/441-131: "Entre el río y la montaña: Gobernanza territorial y desarrollo sostenible en las cuencas del Samaná Norte y el Magdalena Medio Colombiano".

### 3. Metodología

La presente evaluación adopta un enfoque metodológico riguroso, participativo e independiente, fundamentado en los principios de imparcialidad, transparencia, credibilidad, utilidad y eficiencia. Se valora el involucramiento activo de los distintos actores vinculados al proyecto, así como su participación en la construcción de hallazgos, conclusiones y recomendaciones que alimenten tanto la toma de decisiones en el corto plazo como la verificación del avance de los resultados previstos en el marco lógico y desarrollo metodológico del proyecto.

La metodología de trabajo se caracteriza por:

- i. El uso sistemático de conocimientos temáticos y sectoriales especializados en la realización de la evaluación;
- ii. Cantidad de tiempo ideal para que los evaluadores realicen visitas, consultas y entrevistas significativas con los actores;
- iii. Triangulación de la información secundaria producida por el proyecto, con la evaluación primaria levantada en campo, para determinar los principales resultados de la intervención.
- iv. Introducción de un sistema robusto de control de calidad (QA).

La evaluación se centrará en identificar patrones, brechas, barreras, fortalezas y oportunidades asociadas a los resultados alcanzados, con especial atención en los enfoques diferencial, de derecho y ambiental, considerando los tres (3) niveles de implementación: institucional (socios), territorial (actores locales) y comunitario (grupos meta).

Las revisiones bajo la metodología propuesta verifican el estado del proyecto a través de diferentes fases que se describen a continuación:



## 1.1. Preliminares

En esta primera etapa se realizaron reuniones de acercamiento con el equipo del proyecto, con el fin de contextualizar la intervención, revisar de manera conjunta los objetivos de la evaluación y acordar aspectos técnicos y logísticos clave, como la entrega de la documentación relevante e hitos del proyecto.

## 1.2. Fase I. Diseño

Se adelantaron reuniones de orientación con el equipo del proyecto para precisar el enfoque, alcance, metodología y las orientaciones para la evaluación; a partir de allí, se elaboró el plan de trabajo, el cual fue ajustado según los requerimientos del contratante. Asimismo, se realizó una validación con Prodepaz sobre el tipo de instrumentos, las líneas a evaluar y las preguntas clave que se debían responder, alineadas a los criterios de evaluación.

Se llevó a cabo un ejercicio de lectura crítica y análisis documental, que incluyó:

- El marco lógico del proyecto y sus objetivos específicos,
- Informes de avance, línea de base, diagnósticos y reportes de monitoreo,
- Informes ROM
- Planes: operativo, de gobernanza y de comunicación
- Demás documentos internos suministrados por el contratante.

Como resultado del trabajo de revisión documental fue elaborado el marco conceptual que se utilizó para la formulación de las preguntas clave de la evaluación; se realizaron ajustes a la metodología; se definieron con claridad las fuentes de datos y las formas precisas de recopilación de información, la selección definitiva de actores clave a quienes se les aplicarán los diferentes instrumentos y los indicadores a utilizar considerando los tres niveles de implementación: institucional (socios), territorial (actores locales) y comunitario (grupos meta). Igualmente, se elaboraron los borradores de los distintos instrumentos de recolección de datos y se adelantaron ajustes al cronograma para el proyecto de evaluación.

El análisis documental permitió verificar la calidad y consistencia de los indicadores, el sistema de seguimiento, la existencia y calidad de datos agregados, así como identificar desviaciones relevantes frente a la programación original.

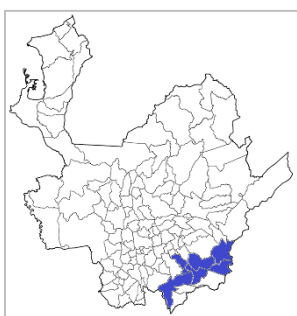
Paralelamente, se diseñaron y validaron los instrumentos de recolección de datos primarios, entre ellos:

- *Entrevistas semiestructuradas*: permiten recoger información detallada sobre decisiones estratégicas, retos operativos, percepciones de cambio e impactos percibidos.
- *Grupos focales*: permiten explorar dinámicas sociales, apropiación de prácticas, aprendizajes colectivos y barreras compartidas.

- *Guía de observación directa:* utilizada en visitas a territorio para registrar evidencias visuales no capturadas en los discursos (entrevistas y grupos focales).
- *Encuestas:* buscan recopilar datos e información valiosa de las partes interesadas para comprender su percepción, opiniones y satisfacción con el proyecto a la fecha.

Para la aplicación de los diferentes instrumentos se hizo la selección de los participantes de cada una de las realizaciones junto con el equipo técnico del proyecto, considerando los tres (3) niveles de implementación del proyecto: institucional (socios), territorial (actores locales) y comunitario (grupos meta).

## Fase II. Trabajo de campo



Esta fase se inicia con la concertación previa y reconfirmación de encuentros con el equipo técnico que se encargaría de convocar a los actores locales para la aplicación de los instrumentos. El levantamiento de información primaria se llevó a cabo mediante visitas a los territorios priorizados del proyecto, es decir, los municipios de Cocorná, San Luis, San Francisco (corregimiento de Aquitania), Puerto Nare (corregimiento La Sierra), Puerto Triunfo, y Sonsón (corregimientos de San Miguel, Jerusalén y La

Danta), en el departamento de Antioquia, en donde se desarrollaron **entrevistas, grupos focales y observación directa** con actores clave participantes o vinculados con el diseño y ejecución del proyecto que se definieron en la fase previa de diseño, desde el punto de vista **cualitativo**. Los encuentros fueron previamente concertados con apoyo del equipo técnico del proyecto, respetando los contextos socioculturales y promoviendo un ambiente de diálogo abierto. Durante las visitas se aplicó la guía de observación directa y se registraron elementos complementarios que se consideró pudieran aportar a la comprensión de la intervención del proyecto.

Con relación al componente **cuantitativo**, se realizó una encuesta de percepción que involucró los territorios intervenidos por el proyecto, realizada de manera remota a los beneficiarios directos del mismo, especialmente ASOCOMUNALES, colectivos u organizaciones de mujeres, juventudes, organizaciones productivas, emprendedores y actores locales, la cual proporcionó una perspectiva más amplia de los resultados a la fecha y de las percepciones sobre el proyecto en sus áreas clave de intervención. Adicionalmente, se realizó un análisis de los indicadores del proyecto y de la línea base para verificar el avance de los resultados previstos en el marco lógico y desarrollo metodológico.

A continuación, se presenta el cuadro resumen con el número de las personas participantes por instrumento y municipio:

Instrumento	Cocorná	Aquitania	San Luis	La Sierra	Puerto Triunfo	Sonsón	Equipo técnico	Instituciones	Total
Encuestas	51	44	44	52	37	42	NA	NA	270
Entrevistas	0	6	5	1	0	0	7	0	19
Grupo focal (8)	9	0	3	8	8	7	0	4	39
Total	60	50	62	61	45	49	7	4	328

### 1.3. Fase III. Análisis de la información

Esta es la fase central del trabajo de consultoría, en donde se integra la información secundaria y primaria recolectada, para construir un análisis sólido, fundamentado en evidencia y orientado por los criterios de evaluación definidos: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto.

El análisis se apoya en la herramienta de análisis cualitativo MAQXDA y para el estudio cuantitativo se utilizó el software SPSS, estas herramientas permitieron organizar el material cualitativo (entrevistas, grupos focales, observaciones) y cuantitativo (encuestas) para generar conclusiones claras y defendibles, respaldadas con evidencia. De esta manera, se identificaron patrones de cambio, factores facilitadores y obstaculizadores, aprendizajes emergentes y elementos clave para la sostenibilidad de la intervención, así como el avance en el logro de los objetivos del proyecto. (Ver Anexo 1: informe de las actividades de campo y Anexo 2: Encuesta de percepción, proyecto “Entre el Río y la Montaña”)

### 1.4. Fase IV. Informe final

Durante esta fase se construirá la versión final del informe de evaluación, el cual integrará de manera estructurada:

- Los hallazgos por criterio de evaluación
- Las lecciones aprendidas y buenas prácticas identificadas
- Conclusiones y recomendaciones
- Resumen ejecutivo

Como cierre de la consultoría, se realizará una presentación final ante ejecutores y financiadores, con el propósito de socializar los resultados de la evaluación intermedia del proyecto.



## 4. Matriz de resultados

A continuación, se presentan los resultados de cumplimiento de cada uno de los indicadores establecidos en el proyecto, de acuerdo con los informes de seguimiento y de ficha de indicador del proyecto.

Tabla 1. Resultados del Proyecto

Indicador	Indicador alineado en la plataforma OPSYS	Meta	Avance
Indicador de impacto 1:	Medida en que la sociedad civil y otros socios participan en la planificación y el seguimiento de la aplicación de las políticas urbanas con el apoyo de la intervención financiada por la UE.	Medio/Alto	
Indicador de impacto 2:	Grado de adhesión de los planes de desarrollo urbano de las ciudades a los principios del desarrollo urbano integrado	Medio/Alto	
1.1 - Indicador 1 del efecto 1	Fortalecimiento de las capacidades de las OSC y de las oportunidades de participación en la promoción de la buena la democracia, el Estado de Derecho y los derechos humanos, así como la participación política y cívica de los jóvenes y las mujeres.	Medio/Alto	78% de avance con 14 OSC
1.2 - Indicador 2 del efecto 1	Grado de participación de la sociedad civil y otros socios en la planificación y el seguimiento de la aplicación de las políticas urbanas	Medio/Alto	24 espacios: 6 foros y 18 diálogos (768 personas, 434M y 334H)
1.3 - Indicador 3 del efecto 1	Número de personas formadas con el apoyo de la UE, con mayores conocimientos / habilidades sobre el derecho a la información, la participación y la reparación en materia de medio ambiente, desglosado por sexo y sector (indicador básico OPSYS)	300 personas	272 líderes (180 mujeres y 92 hombres)
2.1 - Indicador del efecto 2	Número de ciudades que adoptaron una estrategia de cambio climático cuyo desarrollo fue apoyado por la intervención financiada por la UE	6 iniciativas	
2.2 - Indicador del efecto 2	Número de personas formadas por la intervención financiada por la UE con mayores conocimientos y/o aptitudes para el espíritu empresarial o la educación financiera, desglosado por sexo, grupo de población, situación de discapacidad, situación migratoria, situación laboral, edad	250 personas	

1.1.1 Indicador 1 del producto 1:	Número de personas formadas por la intervención financiada por la UE que aumentaron su conocimiento de las instituciones públicas (legislaturas nacionales y locales, función pública y poder judicial) en comparación con las distribuciones nacionales), desglosado por sexo, edad	300 personas	520 personas (308M y 212H)
1.1.2 Indicador 2 del producto 1:	GERF 2.28 Número de organizaciones de base de la sociedad civil que se benefician (o a las que llega) el apoyo de la UE (indicador básico OPSYS)	24 OSC	24 OSC
1.1.3 Indicador 3 del producto 1:	Número de mecanismos de diálogo sobre temas específicos apoyados por la intervención financiada por la UE	7 encuentros	7 foros territoriales
1.1.4 Indicador 4 del producto 1:	Número de representantes de OSC formados por esta Acción en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres y las niñas (desglosado por sexo)	250	269 líderes
1.2.1. Indicador 1 del producto 2:	Número de políticas- recomendaciones formuladas por los agentes de la sociedad civil durante las reuniones de la plataforma organizadas con el apoyo de la intervención financiada por la UE	12 propuestas	6 propuestas
1.2.2 Indicador 2 del producto 2:	Grado en que las mujeres líderes influyen en las políticas y la toma de decisiones, incluso en contextos afectados por conflictos	Medio/Alto	Medio
2.1.1 Indicador 1 del producto 1:	Número de beneficiarios con acceso a servicios financieros con apoyo de la UE: b) personas (todos los servicios financieros) c) personas (servicios financieros digitales)	250 personas	14 jóvenes certificados en GDT
2.1.2 Indicador 2 del producto 1:	Número de sectores/cadenas de suministro en los que la intervención financiada por la UE ha apoyado el consumo y la producción sostenibles (CPS)	7 cadenas	7 cadenas productivas, 34 iniciativas
2.1.3 Indicador 3 del producto 1:	Número de beneficiarios, desglosados al menos por sexo, con acceso a servicios financieros: a) empresas, b) particulares (GERF 2.17) (INDICADOR CLAVE)	65 mujeres	

Nota. Datos extraídos de los documentos 9.1. Informe trimestre I y II; consolidado semestral ajustado 22Ago25; fichas de indicador a corte 2025 y Presentación de Reunión de seguimiento con Delegación de la Unión Europea 26 de septiembre de 2025.

## 5. Hallazgos

En esta sección, se presentan los principales hallazgos para cada realización del proyecto “Entre el río y la montaña: gobernanza territorial y desarrollo sostenible en las cuencas

del Samaná Norte y el Magdalena Medio colombiano”.

En primer lugar, se presentan los resultados por realización y por municipio de la encuesta aplicada a 270 participantes del proyecto.

Tabla 2. Índice compuesto para cada realización y por municipio

	Generalidades del proyecto		Realización 1		Realización 2		Realización 3	
<b>Total</b>	4,09	●	3,92	●	4,44	●	4,02	●
<b>Municipios</b>								
<b>Cocorná</b>	3,97	●	4,02	●	4,08	●	4,04	●
<b>San Luis</b>	4,03	●	3,84	●	4,2	●	4,05	●
<b>San Francisco</b>	4,1	●	3,72	●	4,61	●	3,96	●
<b>Puerto Nare</b>	4,11	●	3,94	●	4,84	●	4,04	●
<b>Puerto Triunfo</b>	4,2	●	3,96	●	4,53	●	4,08	●
<b>Sonsón</b>	4,11	●	3,79	●	4,35	●	3,855	●

Fuente. Informe cuantitativo. Encuesta de percepción, proyecto “Entre el Río y la Montaña” (2025), realizado por Gestión y Acción Ltda.

Nota. Los colores de la tabla representan el grado de acuerdo, desde la percepción de los encuestados. Así, Verde: Alto acuerdo, percepción positiva”; Amarillo: Acuerdo favorable con matices -variabilidad; y, Rojo: Percepción menos favorable o dispersa.

En segunda instancia se presentan los hallazgos por realización a la luz de las categorías de evaluación de la OCDE: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto; así como de los enfoques transversales del proyecto (diferencial, de derechos y ambiental).

### 5.1. Realización 1

La Realización 1 del proyecto busca fortalecer las capacidades de 24 organizaciones sociales para dinamizar procesos de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas públicas en sus territorios, a través de formación, acompañamiento y articulación comunitaria. A continuación, se presenta el análisis integral de esta realización utilizando las categorías de evaluación de la OCDE-CAD: Pertinencia, Coherencia, Eficacia, Eficiencia, Impacto y Sostenibilidad, así como la revisión de los enfoques transversales incorporados en el proceso: diferencial, basado en derechos y ambiental.

#### Pertinencia

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	
Pertinencia	Referida a la adecuación del proyecto al contexto, entendido como la adecuación a las "necesidades, políticas y prioridades de los beneficiarios" y su adaptación a los cambios.	Pertinente (P)	●

La pertinencia de la Realización 1 del proyecto *Entre el Río y la Montaña* se evidencia al contrastar su formulación con las necesidades manifestadas por las organizaciones participantes. En el Anexo 1 se define que *la Realización 1 se desarrollará a través del proceso de fortalecimiento y acompañamiento a OSC* (PRODEPAZ, 2022), lo cual expresa desde su diseño la intención de superar brechas históricas en capacidades organizativas, participación ciudadana e incidencia en políticas públicas. Esta orientación resulta adecuada para un territorio donde las organizaciones sociales suelen enfrentar limitaciones para comprender los mecanismos institucionales y para vincularse con procesos de planeación y seguimiento de la gestión pública.

Las voces recogidas a partir del trabajo de campo confirman que estas necesidades estaban presentes y requerían intervención. Una de las personas entrevistadas señaló que *“los jóvenes no tienen internalizado qué son los mecanismos de participación (por lo tanto) las temáticas fueron super necesarias”* (Entrevista10, 2025), evidencia directa de vacíos que el proyecto busca atender mediante formación y acompañamiento. De manera complementaria, mujeres participantes resaltaron que los contenidos trabajados *“fueron súper necesarias (...) nos abrió la mente”* (Entrevista5, 2025), lo cual refuerza que el fortalecimiento respondió a un interés real por comprender mejor el rol ciudadano y los espacios de incidencia disponibles.


Los liderazgos comunales también validan la pertinencia, indicando que la intervención se ajustó a las demandas de sus organizaciones. Así, en otra entrevista manifestaron que *“todo lo que tiene que ver con la parte comunal (...) sí estaba alineado, y lo bueno es que nos preguntaron qué necesitábamos”* (Entrevista8, 2025). Este testimonio confirma que el proyecto no solo contempló necesidades genéricas, sino que incorporó mecanismos de diálogo para ajustar contenidos a los distintos tipos de organizaciones del territorio.

Un componente central que refuerza la pertinencia es la capacidad del proyecto para adaptar su implementación a contextos diferenciados considerando que *“cada municipio tiene una dinámica diferente (y fue necesario) flexibilizar de cara a las realidades de cada municipio”* (Entrevista11, 2025). Estas percepciones demuestran que la pertinencia no depende únicamente del diseño, sino también de la capacidad del proyecto para adaptarse a ritmos, condiciones y niveles de madurez organizativa diversos.

Por su parte, algunos miembros de organizaciones productivas manifestaron que la formación recibida desde el Proyecto, ha sido muy pertinente ya que se ajustan a lo que realmente ellos necesitan para fortalecerse. A este respecto, los entrevistados manifiestan que los espacios de formación *“han sido muy especiales (porque) han ayudado mucho para crecer en nuestro emprendimiento”* (Entrevista9, 2025) y a algunos les ha permitido fortalecerse específicamente en temas *“de turismo, de cuidado de cachamas y tilapias”* (GrupoFocal8, 2025).

En conjunto, la triangulación entre la formulación y las percepciones de jóvenes, mujeres y organizaciones comunales y productivas muestra que la Realización 1 se ajusta adecuadamente a las necesidades del territorio, aborda brechas vigentes en participación e incidencia, y mantiene una implementación flexible que permite responder a realidades locales diferenciadas. En esta etapa intermedia del proyecto, la evidencia disponible confirma que la realización es Pertinente (P).

## Coherencia

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	
Coherencia	Se refiere a la idoneidad de la estructura interna del proyecto y a su complementariedad con otras intervenciones, especialmente con las políticas de los gobiernos locales, nacional y lineamientos internacionales para asegurar que apoyen los objetivos de desarrollo y no los contradigan.	Coherente (C)	

La Realización 1 mantiene una coherencia significativa entre su diseño, su despliegue operativo y la forma en que los actores territoriales experimentan el proceso. Desde la formulación, esta realización definió que el fortalecimiento a las OSC debía orientarse a capacidades de participación, planeación e incidencia, con énfasis en la articulación multiactor. Esta intención es consistente con las acciones reportadas por el proyecto, en el cual se indica que *“diseño del plan de fortalecimiento constituye la ruta formativa definida participativamente con los integrantes de las organizaciones (...) según las necesidades identificadas en la caracterización y los intereses según el tipo de organización”* (PRODEPAZ, 2025). Esto muestra que la implementación no solo siguió lo previsto, sino que mantuvo la lógica de concertación y ajuste a las necesidades reales de las OSC, lo cual refuerza la coherencia interna del proceso.

Por su parte, los testimonios del territorio ratifican esa coherencia entre la ruta formulada y su ejecución. Un actor comunitario destaca que la articulación ha sido posible porque *“tenemos plenamente identificada cada una de esas organizaciones de base (...) entonces la articulación se hace mucho más fácil”* (Entrevista1, 2025). Esto sugiere que los socios del proyecto, al operar desde una comprensión profunda de las dinámicas locales, facilitan que las acciones se integren de manera fluida con actores y procesos existentes. La coherencia interna se expresa, por tanto, no solo en la alineación técnica entre diseño y ejecución, sino también en la continuidad del trabajo territorial y en el uso de relaciones previas que fortalecen la efectividad de la estrategia.


Ahora bien, en términos de coherencia externa, la Realización 1 se integra de manera consistente con los procesos y actores presentes en los municipios, lo cual se corresponde con el propósito de articulación territorial descrito en el informe. Este reporte señala que el plan de fortalecimiento se construyó con base en las necesidades identificadas por las organizaciones y en sus relaciones institucionales existentes (PRODEPAZ, 2025), lo que refleja una orientación explícita hacia la articulación con dinámicas locales. Los testimonios confirman que esta articulación no se limita al diseño, sino que se concreta en la práctica. Uno de los entrevistados asevera que el proyecto sí va a ayudar, sobre todo en lo metodológico, para avanzar en procesos institucionales como la articulación con la política pública juvenil (Entrevista7, 2025) en el municipio de San Luis, lo que evidencia que las acciones de fortalecimiento se enlazan con apuestas municipales preexistentes.

Asimismo, desde una perspectiva interinstitucional, otro de los participantes resalta que han existido articulaciones intencionadas con otros proyectos de cooperación como con Alianza Oriente Sostenible, la articulación con el SENA en el proceso de formación, a partir de la estrategia CAMPESENA, en donde cuatro (4) de las organizaciones

productivas vinculadas al Proyecto fueron seleccionadas para recibir insumos para fortalecer sus emprendimientos (Entrevista11, 2025), así como la articulación con CORNARE, EMP, SOCYA, ARGOS, entre otros (PRODEPAZ, 2025). En conjunto, lo anterior demuestra que las acciones del proyecto no operan de manera aislada, sino que se entretienen con iniciativas locales y regionales, fortaleciendo la coherencia externa al evitar duplicidades y potenciar sinergias.

Aunque algunos actores perciben que todavía es posible sumar más instituciones y ampliar el alcance de estas articulaciones, estas observaciones no representan contradicciones en la lógica de implementación. Más bien expresan oportunidades de profundización, comunes en proyectos de fortalecimiento que requieren maduración progresiva. No se evidencian tensiones entre lo planeado, lo ejecutado y lo experimentado; por el contrario, se observa convergencia entre las distintas fuentes, lo cual sustenta un juicio positivo que se traduce en una valoración a la Realización 1 como Coherente (C).

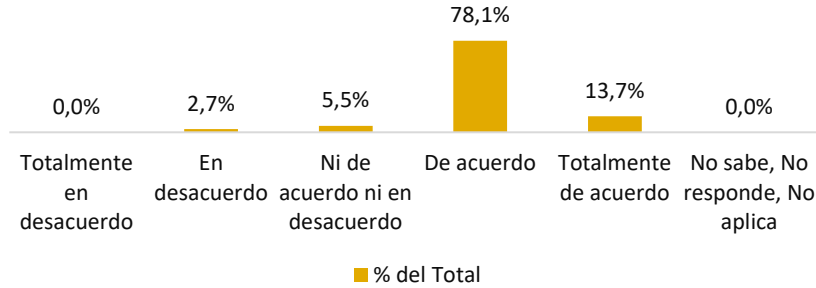
Eficacia

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	
Eficacia	Hace referencia al alcance de los indicadores y objetivos planteados determinando la proporción de cumplimiento al resultado esperado; toma en cuenta las dificultades y la manera en que se manejaron las desviaciones para darle alcance a los logros propuestos en cada indicador y resultado de la formulación y la planificación	Eficaz (E)	

La eficacia de la Realización 1 (fortalecimiento de 24 OSC) muestra avances claros y verificables cuando se analizan conjuntamente las acciones planificadas (A1.1-A1.4), los datos de percepción y las voces de los participantes. La aplicación del diagnóstico ICO (A1.1) permitió identificar necesidades diferenciadas y orientar rutas de acompañamiento para las OSC seleccionadas (PRODEPAZ, 2024); (PRODEPAZ, 2025), lo que explica por qué los beneficiarios perciben coherencia entre formación y necesidad local.

Esa orientación se refleja en la percepción cuantitativa de los beneficiarios en donde el 91,8% de los encuestados afirma que el proyecto ha fortalecido sus conocimientos para participar en la planeación y la gestión pública (78,1% estuvo de acuerdo y 13,7% totalmente de acuerdo con esta afirmación), lo que indica una valoración mayoritaria positiva sobre el logro de capacidades básicas vinculadas a A1.1 y A1.2. Este resultado cuantitativo se complementa con testimonios que describen cambios concretos en liderazgo y práctica: por ejemplo, participantes relatan que ingresaron al proyecto “queriendo formarme mejor como líder (...) y es algo que he logrado” (Entrevista3, 2025), evidenciando transformación individual ligada al fortalecimiento formativo.

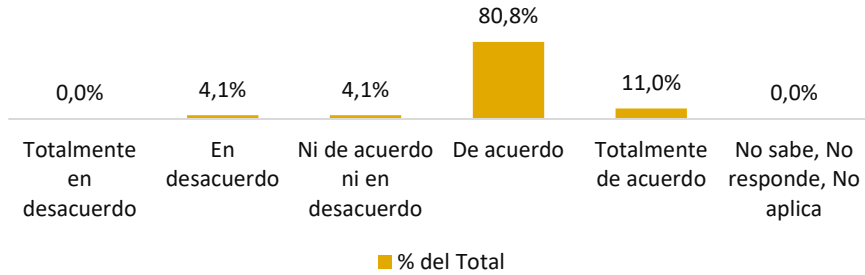
Gráfico 1. El proyecto ha fortalecido sus conocimientos para participar en la planeación y la gestión pública local a partir de los procesos de formación y acompañamiento



Fuente. Informe cuantitativo. Encuesta de percepción "ERM" (2025), realizado por Gestión y Acción Ltda.

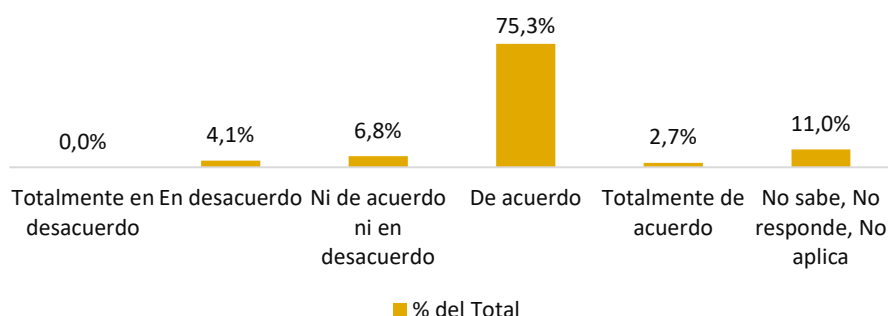
En cuanto al diseño e implementación del plan de fortalecimiento (A1.2), la evidencia sugiere un vínculo eficaz entre objetivos y resultados; la encuesta muestra que el 91,1% de los beneficiarios encuestados reportan haber aplicado lo aprendido (80,8% estuvieron de acuerdo y 11% totalmente de acuerdo con la afirmación) y que su organización cuenta con más herramientas para influir en decisiones locales (75,3% y 2,7% afirman estar de acuerdo y totalmente de acuerdo). Complementariamente, la información primaria consigna logros tanto a nivel individual como organizativo; a este respecto, una de las participantes indicó que gracias al proyecto y su acompañamiento "nos hemos empoderado" (GrupoFocal1, 2025); asimismo, uno de los participantes en un grupo focal manifestó que la ASOCOMUNAL de su territorio "prácticamente estaba en el anonimato (pero) hicimos el logo de la ASOCOMUNAL (y) empezó a tener como una identidad más propia" (GrupoFocal6, 2025); lo que muestra que el componente pedagógico y el acompañamiento técnico han tenido efectos observables tanto a nivel individual como colectivo.

Gráfico 2. He aplicado lo aprendido durante las capacitaciones en las actividades de mi organización o grupo



Fuente. Informe cuantitativo. Encuesta de percepción, "ERM" (2025), realizado por Gestión y Acción Ltda.

Gráfico 3. Nuestra organización tiene hoy más herramientas para influir en decisiones locales o comunitarias

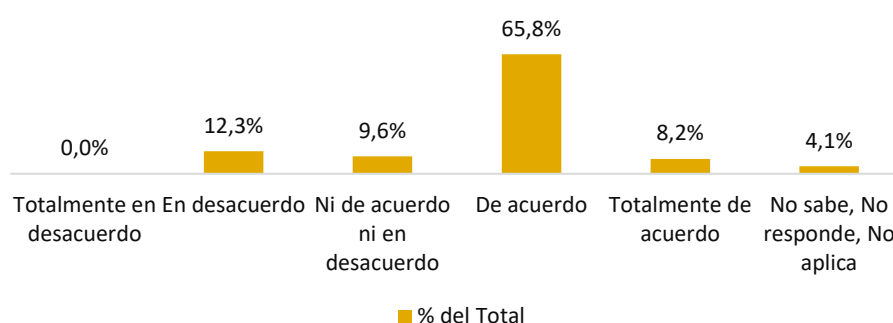


Fuente. Informe cuantitativo. Encuesta de percepción, "ERM" (2025), realizado por Gestión y Acción Ltda.

Las acciones formativas de la Realización 1 no solo fortalecieron conocimientos conceptuales, sino que generaron cambios concretos en la capacidad de acción de los participantes. Los resultados de la encuesta muestran que el 74% de las personas encuestadas afirma haber aumentado su comprensión sobre gobernanza, participación ciudadana y control social (65,8% de acuerdo y 8,2% totalmente de acuerdo), lo que evidencia un proceso de aprendizaje significativo.

Esta apropiación no quedó en el plano teórico: algunos jóvenes tradujeron esa comprensión en decisiones de participación real en sus municipios. Así lo expresa un participante al afirmar que "mi rol de consejero, me lancé fue porque lo escuché en Entre el Río y la Montaña y lo quise aplicar y me lancé" (GrupoFocal4, 2025), mostrando que la formación recibida no solo fortaleció capacidades, sino que motivó activamente la postulación al Consejo Municipal de Juventudes, un resultado que demuestra eficacia en la dinamización de procesos de participación e incidencia local.

Gráfico 4. He aumentado la comprensión sobre temas de gobernanza, participación ciudadana y control social



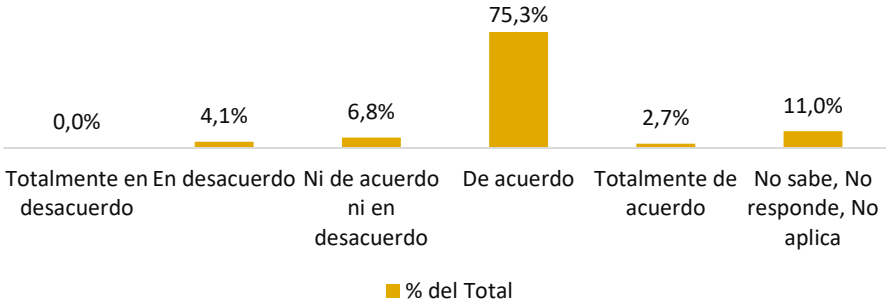
Fuente. Informe cuantitativo. Encuesta de percepción, "ERM" (2025), realizado por Gestión y Acción Ltda.

Por su parte, los intercambios de experiencias (A1.3) se consolidaron como un espacio clave para fortalecer la articulación entre organizaciones y mejorar su capacidad de coordinación territorial. La Encuesta de percepción muestra que una amplia mayoría de participantes percibe que "el proyecto ha contribuido a mejorar la coordinación con las otras asociaciones en el territorio" (75,3% y 2,7% manifestaron estar "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo" con la afirmación, respectivamente), lo cual indica que estos



encuentros no solo promovieron el intercambio de aprendizajes, sino que ampliaron las redes de colaboración entre OSC, juntas de acción comunal, colectivos de mujeres y grupos juveniles. Este resultado se ve reflejado en los testimonios, donde una participante del grupo focal afirma que los intercambios les permitieron “darse a conocer, compartir lo que hacemos y entender que otras organizaciones también están pasando por lo mismo; eso nos ayuda a unirnos más” (GrupoFocal3, 2025) y también a “generar un espacio de conversación” (GrupoFocal8, 2025). Estos testimonios dan cuenta de un efecto tangible: los intercambios facilitaron la identificación de intereses comunes, fortalecieron la confianza entre organizaciones y crearon condiciones para coordinar acciones en el territorio, reforzando así la eficacia de la Realización 1 en su propósito de dinamizar procesos colectivos de participación e incidencia.

Gráfico 5. El proyecto ha contribuido a mejorar la coordinación con las otras asociaciones en el territorio



Fuente. Informe cuantitativo. Encuesta de percepción, “ERM” (2025), realizado por Gestión y Acción Ltda.

Los foros territoriales (A1.4) evidencian un funcionamiento eficaz como espacios de visibilización, deliberación y participación ciudadana en los municipios priorizados. Los informes del proyecto registran la realización de cuatro foros en el primer año, con 341 líderes participantes (PRODEPAZ, 2024), y dos foros adicionales en el segundo, con 179 líderes (PRODEPAZ, 2025), lo que demuestra una convocatoria amplia y sostenida. Sin embargo, su eficacia no radica solo en la magnitud de la participación, sino en la manera en que estos espacios permitieron que actores diversos, incluidos grupos históricamente marginados, encontraran un escenario legítimo para expresar sus necesidades e identidades.

Lo anterior se refleja en testimonios como el de una participante de un grupo focal, quien afirma que el foro permitió “que todo el mundo sepa que aquí hay población afro por nuestra cultura, por nuestra comida, por nuestra música, por todo lo que implica ser afro” (GrupoFocal5, 2025). Este tipo de evidencias muestra que los foros trascendieron la asistencia para convertirse en mecanismos que fortalecieron la agencia pública de las OSC, facilitaron la expresión de agendas propias y promovieron la interlocución con otros actores locales. En conjunto, la capacidad de movilizar participación diversa, visibilizar identidades y estimular la incidencia confirma que los foros contribuyeron de manera directa al propósito de la Realización 1.

En síntesis, la Realización 1 demuestra ser eficaz, pues las acciones desarrolladas han fortalecido de manera comprobable las capacidades de las organizaciones para participar e incidir en los procesos de gestión pública. La combinación del diagnóstico

inicial, los procesos formativos, los espacios de intercambio y los foros territoriales generaron avances visibles en comprensión, articulación y ejercicio de la participación ciudadana, reflejados tanto en las percepciones positivas captadas por la encuesta como en los cambios observados en liderazgo, coordinación interorganizacional y presencia activa en escenarios públicos. La convergencia entre estos resultados permite afirmar que la realización alcanza de manera satisfactoria los efectos esperados y contribuye de forma sólida al propósito general del proyecto, por lo cual se concluye que la Realización 1 es Eficaz (E).

## Eficiencia

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	
Eficiencia	Hace referencia al cumplimiento del presupuesto y cronograma establecidos inicialmente para el proyecto, medirá el logro de los resultados versus los recursos destinados a la implementación	Satisfactoria (S)	●

La ejecución de la Realización 1 evidencia un desempeño eficiente en términos de gestión técnica, administrativa y operativa, lo cual ha permitido que el proceso de fortalecimiento de las 24 OSC avance conforme a lo planeado, a pesar de ajustes derivados de las dos adendas del proyecto. Se evidencia que la articulación entre las áreas técnicas y administrativas ha sido un factor clave de eficiencia, particularmente en el seguimiento continuo de las actividades, la coordinación interinstitucional y la gestión oportuna de recursos. Esta sinergia es confirmada por los equipos internos, quienes destacan que “la parte técnica y la parte administrativa siempre habla (...) siempre es una conversación y una retroalimentación para todos” (Entrevista1, 2025), lo que se refleja en la prevención de retrasos mayores y en la capacidad del proyecto para reorganizar y reprogramar actividades sin afectar los avances estratégicos.

En relación con las dos adendas realizadas hasta la fecha, los ajustes presupuestales introducidos no afectaron negativamente el avance ni los resultados de la Realización 1:

- La primera adenda trasladó de la sublínea 1.2.2 *participantes de seminarios/conferencias* de la línea 1. *Recursos humanos* a la línea 6. *Otros* y creó nuevas líneas en este último, entre ellas la 6.7.1 *Diplomado de formulación y gestión de proyectos*, modificaciones orientadas a mejorar la clasificación del gasto y fortalecer componentes de formación sin alterar las metas del fortalecimiento organizacional (PRODEPAZ, 2023).
- La segunda adenda incluyó ajustes presupuestales más amplios, que se relacionan con la Realización 1, entre ellos la adición de €2.800 a la línea 1. *Recursos humanos* (1.1.1.6 *Facilitadores*) para garantizar dos meses adicionales de dos facilitadores requeridos para el despliegue territorial con las 24 OSC. Asimismo, se adicionó un total de €21.353,17 a la sublínea 1.2 *Dietas para misiones/viajes*: 1.2.1 *Local (personal asignado a la acción)* –justificados por el volumen real de desplazamientos intermunicipales y corregimentales, hospedaje y alimentación del equipo técnico– desde de la línea 3. *Equipos y Suministros*

*sublínea 3.2.3 Equipos audiovisuales (€ 2.573,65) y línea 4 Oficina del proyecto, sublínea 4.2 Alquiler de oficina (€ 18.779,52). Adicionalmente, se adicionaron €33.414,16 a la línea 6. Otros, sublínea 6.3 Socialización del proyecto; Talleres y reuniones con organizaciones y colectivos territoriales, desde diversos rubros presupuestales, con el fin de destinar ese rubro para el proceso de fortalecimiento de las 24 OSC a partir de 18 sesiones formativas en cada organización, así como para otras actividades de las realizaciones 2 y 3 (PRODEPAZ, 2024).*

En conjunto, estos movimientos presupuestales buscaron ajustar el presupuesto sin modificar productos, sin reducir actividades y sin reprogramar metas de la Realización 1. A este respecto, algunos entrevistados señalan que, pese a los ajustes y necesidades operativas, la ejecución técnica nunca se detuvo ni se vieron afectadas las acciones centrales de fortalecimiento: “nos tocó hacer unos ajustes, más que todo de tiempo (del personal contratado) pero no es nada (que afecte) como tal (la realización)” (Entrevista1, 2025), en parte gracias a la comunicación constante entre áreas, como señala un entrevistado “siempre es una conversación (...) ha sido realmente una buena alianza y estrategia que hemos implementado desde el inicio cero del proyecto” (Entrevista1, 2025). Asimismo, desde el área técnica del proyecto hace hincapié en el estricto seguimiento y monitoreo de las acciones para la correcta y eficiente toma de decisiones: “nos sentamos mensualmente para monitorear cómo va el avance de ejecución (...) eso también permite tomar decisiones a tiempo” (Entrevista11, 2025). Esta evidencia cualitativa, coherente con los informes técnicos, confirma que las adendas respondieron a necesidades operativas y fortalecieron la capacidad de implementación, sin generar retrasos ni disminuir el nivel de ejecución de la Realización 1.

En cuanto al uso de los recursos, tanto la documentación del proyecto como la evidencia cualitativa indican un manejo eficiente, especialmente en aspectos logísticos, movilización territorial y provisión de materiales pedagógicos. Las comunidades reconocen la pertinencia y oportunidad de estos apoyos, que facilitaron la participación, en particular en zonas rurales donde las barreras de acceso son mayores. Esto se refleja en testimonios que destacan la consistencia y suficiencia de la logística: “siempre (...) daban el refrigerio, el recinto, el transporte (incluso) para la gente alejada” (Entrevista8, 2025). De manera complementaria, otros participantes subrayan la claridad y oportunidad en la gestión de recursos, señalando que “generalmente se nos informa lo que hay para materiales, refrigerios (...) siempre estamos muy pendientes” (Entrevista7, 2025). Esta percepción coincide con lo reportado en los informes del proyecto, donde se indica que la asistencia registrada en las actividades fue posible gracias a la planificación anticipada de los desplazamientos y a la garantía de condiciones básicas para promover la participación efectiva.

Asimismo, el proyecto ha mostrado un uso eficiente de los recursos metodológicos al diseñar e implementar procesos formativos dinámicos, prácticos y adaptados a las particularidades de cada territorio, lo que permitió optimizar tiempos, esfuerzos y


capacidades instaladas en las OSC. La claridad de las rutas de trabajo y el acompañamiento continuo redujeron reprocesos y facilitaron avances sostenidos en los 24 planes de fortalecimiento integral, evidenciando una adecuada relación entre esfuerzo invertido y resultados obtenidos. Esta eficiencia metodológica se refleja en los testimonios, donde se reconoce que las metodologías “han llegado a donde tienen que llegar (...) han dado resultados” (Entrevista10, 2025). De igual manera, se destaca que “el equipo y las personas que lideran el proceso han sido vitales, porque con su metodología de que todo sea práctico, no todo teórico, han hecho que (las personas) estén aprendiendo, que pongan en práctica (lo aprendido) y que la organización se haya fortalecido en estos procesos” (GrupoFocal5, 2025). Estas percepciones confirman que el enfoque metodológico no solo fue adecuado, sino también eficiente al traducirse en resultados tangibles con un uso óptimo de los recursos técnicos y humanos disponibles.

Aunque la eficiencia general del proyecto es alta, persisten desafíos propios del trabajo territorial que han generado retrasos puntuales, pero sin comprometer el cumplimiento de la Realización 1 ni la ejecución de sus actividades estratégicas.

Las limitaciones logísticas derivadas de factores externos –particularmente las condiciones climáticas y de acceso– han afectado ocasionalmente la programación, como lo relata un miembro del equipo técnico al recordar que durante un “encuentro formativo en la Danta (en donde) llovió mucho y el camino se volvió gelatina (razón por la cual no pudo realizarse el encuentro)” (Entrevista15, 2025). De igual forma, algunas actividades enfrentaron dificultades para localizar a los participantes previstos, como ocurrió en Cocorná y Puerto Nare durante las jornadas de devolución de la caracterización (PRODEPAZ, 2025). Sin embargo, estos desafíos fueron gestionados mediante ajustes operativos, reprogramaciones y estrategias de contacto complementarias, lo que permitió mantener el ritmo del proceso formativo y asegurar la participación efectiva de las OSC. La capacidad del proyecto para adaptarse, reorganizar actividades y sostener la ejecución planificada demuestra que estas limitaciones operativas fueron manejadas adecuadamente y no afectaron la eficiencia global ni el avance hacia el logro de los resultados previstos en la Realización 1.

En síntesis, se evidencia un uso adecuado y oportuno de los recursos, una metodología eficiente, una logística generalmente bien gestionada y la capacidad del proyecto para adaptarse a desafíos sin comprometer el logro de la Realización 1, asimismo, la articulación interna, el uso adecuado y transparente de recursos, la capacidad de ajuste frente a las adendas y la satisfacción de los actores territoriales con la gestión técnica y administrativa permiten valorar la eficacia de esta Realización Satisfactoria (S).

Sostenibilidad

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN
Sostenibilidad	Hace referencia a revisar las posibilidades de que los resultados logrados, productos generados, procesos	Moderadamente probable (MP) 

	instalados se mantengan y sean sostenibles. Evaluará en qué medida las acciones generadas por el proyecto, garantizan que a largo plazo los beneficiarios producto de la intervención, puedan continuar ejecutando sus proyectos y desarrollándose aun sin la presencia institucional		
--	---	--	--

La sostenibilidad de la Realización 1 presenta avances significativos gracias al fortalecimiento de las capacidades técnicas y organizativas de las OSC, lo que incrementa su autonomía para sostener procesos de planeación, formulación, participación e incidencia más allá del proyecto. Los informes señalan avances concretos en la ejecución de los planes operativos de las OSC en acompañamiento avanzado, la consolidación de rutas formativas certificadas y la participación en espacios de planeación local, lo cual constituye una base sólida para la continuidad.

La información primaria respalda esta perspectiva al mostrar que los participantes consideran que pueden mantener lo aprendido una vez finalice la intervención, gracias a la apropiación del conocimiento y a la existencia de materiales y guías metodológicas que quedan instaladas en las organizaciones. Testimonios como “si el proyecto tiene que acabar, nosotros podríamos seguir con ese ejemplo” (Entrevista3, 2025) y “hay unas guías de cómo generar un proceso entonces eso queda ahí” (Entrevista11, 2025) evidencian esta disposición y la permanencia de herramientas útiles para su continuidad.

La articulación interinstitucional emergente también contribuye a la sostenibilidad, especialmente cuando instituciones como el SENA se vinculan a procesos formativos o de apoyo técnico, ampliando las oportunidades de continuidad más allá del proyecto. Del mismo modo, el aumento de la autonomía organizativa, reflejado en acciones que algunas OSC ya ejecutan sin acompañamiento directo, indica un tránsito hacia la autogestión que fortalece la permanencia de los procesos iniciados.

No obstante, la sostenibilidad enfrenta riesgos importantes. La rotación institucional derivada de cambios de gobierno puede afectar la continuidad de agendas instaladas, al depender de voluntades políticas fluctuantes. A ello se suman desafíos internos, como la movilidad de liderazgos, en particular en juventudes, y las diferencias en el nivel de madurez organizativa entre municipios, factores que limitan la consolidación plena y demandan procesos permanentes de formación y acompañamiento.

En conjunto, la Realización 1 presenta bases sólidas para la sostenibilidad (capacidades instaladas, apropiación metodológica, articulación interinstitucional y creciente autonomía), aunque persisten riesgos ligados al contexto institucional y a la variabilidad organizativa. Por ello, la sostenibilidad se valora como Moderadamente Probable (MP).

## Impacto

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	
Impacto	Efectos primarios y secundarios positivos y negativos a largo plazo producidos por la intervención, ya sean directos o indirectos, intencionales o no intencionales	Alto impacto (AI)	●

La evidencia disponible muestra que la Realización 1 ha generado impactos tempranos y verificables en las capacidades organizativas de las 24 OSC acompañadas,

especialmente en su participación en espacios de planeación, gestión comunitaria y relacionamiento institucional. Los informes señalan avances como la presencia activa en el Consejo Territorial de Planeación, Asocomunales, instancias de juventud y articulaciones con el SENA, así como la formulación y gestión de proyectos por parte de las organizaciones. Estos resultados reflejan un aumento en la influencia de las OSC en dinámicas comunitarias y territoriales, constituyendo señales claras de impacto inicial.

Los testimonios en territorio confirman estos cambios y destacan transformaciones en la actitud, confianza y liderazgo de los participantes. Jóvenes vinculados a las OSC afirman que “ya mucho joven perdió el miedo de hablar en público” (Entrevista3, 2025), una mejora coincidente con el fortalecimiento del capital participativo juvenil documentado por el proyecto. De forma similar, el aumento en la participación en las elecciones del CMJ se asocia al impulso generado por la formación recibida: “hubo un aumento relativamente significativo (...) puede haber sido un impacto de lo que se ha hecho con el proyecto” (Entrevista10), lo que evidencia incidencia directa en dinámicas cívicas locales.

El impacto también es visible en la relación entre comunidad e institucionalidad, donde se observan mayores niveles de reconocimiento y diálogo. Algunos participantes expresan que “ya la alcaldía tiene mucho más presente a los jóvenes” (Entrevista3, 2025), mostrando un cambio en la percepción institucional hacia las OSC fortalecidas. En mujeres lideresas se identifican efectos vinculados al empoderamiento y la autonomía “nos dimos cuenta de que somos capaces de salir adelante sin necesidad de que alguien esté ahí” (Entrevista5, 2025) mientras que en organizaciones comunales se evidencia un salto en capacidades de gestión: “la Junta (...) nunca había presentado un proyecto por iniciativa propia (...) pero por el tema de fortalecimientos, ahora sí” (GrupoFocal8, 2025). En varios casos, los intercambios territoriales también han ampliado visiones productivas y comunitarias.


En conjunto, la triangulación entre la documentación del proyecto y los testimonios revela impactos tempranos en liderazgo juvenil, empoderamiento de mujeres, articulación institucional y gestión comunitaria, así como una mayor capacidad de las OSC para incidir en sus territorios. Por la consistencia y amplitud de estos cambios, el impacto de la Realización 1 se valora como Alto Impacto (AI).

## 5.2. Realización 2

El componente de apoyo a los procesos socioeconómicos, culturales y ambientales del proyecto *“Entre el Río y la Montaña”* se concibe como una estrategia integral para fortalecer las dinámicas territoriales ya existentes, reconociendo que el desarrollo sostenible emerge de la interacción armónica entre las comunidades, la naturaleza y los sistemas productivos locales. Este componente parte de la identificación de capacidades, saberes y prácticas presentes en el territorio, y busca potenciarlas mediante la generación de habilidades técnicas, organizativas y ambientales que permitan a los grupos de interés y beneficiarios comprender más profundamente su entorno, la biodiversidad y los servicios ecosistémicos, y transformar ese conocimiento en oportunidades concretas de conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

Asimismo, este proceso está orientado al empoderamiento económico y social de mujeres, grupos étnicos, juventudes y poblaciones en situación de vulnerabilidad, promoviendo la creación, formalización y fortalecimiento de emprendimientos sociales, solidarios y verdes. A través de un enfoque de cadena de valor y una articulación clara con los mercados, el componente impulsa iniciativas productivas que no solo generan ingresos, sino que también contribuyen a la mitigación del cambio climático y a la transformación creativa de los conflictos económicos, sociales, ambientales y territoriales, sentando las bases para un desarrollo inclusivo, resiliente y sostenible en el territorio.

Pertinencia

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	
Pertinencia	Referida a la adecuación del proyecto al contexto, entendido como la adecuación a las "necesidades, políticas y prioridades de los beneficiarios" y su adaptación a los cambios.	Pertinente (P)	

El resultado evaluado evidencia una alta pertinencia territorial, en tanto los testimonios recogidos en las entrevistas y grupos focales muestran que las acciones desarrolladas respondieron directamente a las necesidades de las comunidades frente a los cambios ambientales, la presión sobre los recursos naturales y los conflictos derivados del uso del territorio. En las entrevistas, los actores locales señalaron que los procesos impulsados fortalecieron su capacidad de organización y su comprensión del entorno. Así, desde (Entrevista3, 2025) se afirmó: “Antes solo veíamos el problema, ahora entendemos cómo cuidar la tierra y cómo organizarnos para no pelearnos por los recursos”, lo cual evidencia la coherencia del resultado con las prioridades reales del territorio.

En el componente cultural y ambiental, los testimonios muestran que las estrategias fueron percibidas como pertinentes porque respetaron y fortalecieron los saberes locales. Desde algunos participantes se señaló: “Aquí siempre hemos cuidado el monte, pero con el proyecto aprendimos a hacerlo mejor y a enseñarlo a los jóvenes” (Entrevista5, 2025), lo que confirma que los procesos no fueron impuestos externamente, sino contruidos sobre prácticas existentes. De manera complementaria, los grupos focales resaltaron que “las actividades no llegaron de afuera, sino que partieron de lo que ya hacíamos como comunidad” (GrupoFocal1, 2025), reforzando la idea de apropiación social como un elemento central de la pertinencia.

En relación con la transformación creativa de conflictos económicos, sociales, ambientales y territoriales, los testimonios describen cambios concretos en las dinámicas de convivencia y uso de los recursos. Desde las organizaciones sociales se expresó que “antes cada quien trabajaba por su lado y había muchos problemas por el agua y la madera; ahora hemos aprendido a ponernos de acuerdo” (Entrevista8, 2025), evidenciando que las acciones del proyecto fueron pertinentes al ofrecer herramientas prácticas para la resolución colectiva de tensiones. De igual forma, se señaló que “ya no vemos el conflicto solo como problema, sino como una oportunidad para organizarnos mejor” (GrupoFocal2, 2025).

En términos de inclusión socioeconómica, los testimonios confirman que el resultado fue

pertinente para atender las necesidades de mujeres, jóvenes y poblaciones vulnerables. Se manifestó: “con los aprendizajes del proyecto ya no queremos irnos del territorio, vemos oportunidades aquí mismo” (Entrevista4, 2025), mientras que otras organizaciones destacan: “ahora las mujeres no solo participamos, también lideramos y generamos ingresos con los proyectos” (Entrevista9, 2025). Estas afirmaciones reflejan que el diseño y la implementación del resultado se ajustaron a las aspiraciones reales de los grupos destinatarios.

Adicionalmente, el análisis de pertinencia se ve fortalecido por los resultados del estudio cuantitativo aplicado a la Realización 2, el cual confirma que los procesos socioeconómicos, ambientales y culturales impulsados por el proyecto responden de manera adecuada a las necesidades del territorio, aunque con niveles diferenciados de apropiación entre los participantes. En la muestra de 36 personas, las medias obtenidas en las cinco afirmaciones evaluadas fueron superiores a 4, evidenciando una alta valoración general de los efectos del proyecto en la generación de oportunidades económicas (media = 4,34), la promoción de buenas prácticas ambientales (media = 4,58), el fortalecimiento del trabajo colaborativo (media = 4,50), la reducción de conflictos y promoción del diálogo (media = 4,34) y la motivación para crear o fortalecer iniciativas locales (media = 4,46). Sin embargo, las desviaciones estándar (entre 0,64 y 1,06) y las varianzas (entre 0,42 y 1,11) muestran una dispersión moderada-alta de las respuestas, lo que es coherente con los testimonios cualitativos que señalan que, aunque la intervención fue percibida como útil y necesaria, no todos los participantes experimentaron los beneficios con la misma intensidad.

Este hallazgo refuerza la pertinencia del resultado en tanto confirma que el enfoque del proyecto se alinea con las necesidades reales, pero también evidencia la existencia de desafíos diferenciales de acceso, apropiación y aprovechamiento de las oportunidades generadas, especialmente en los ámbitos de mejora económica, reducción de conflictos y fortalecimiento de iniciativas locales, aspectos que los propios actores territoriales reconocieron como áreas donde aún es posible profundizar los impactos.

Estadísticas primera competencia habilidades - Realización 2.

Tabla 3. Estadísticas Encuesta para la Realización 2


<b>Afirmaciones</b>	<b>N</b>	<b>Perdidos</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Varianza</b>
El proyecto ha generado oportunidades de mejora económica o productiva en la comunidad	35	1	4.34	1.06	1.11
Las actividades apoyadas por el proyecto han promovido buenas prácticas ambientales o sostenibles	36	0	4.58	0.649	0.421
El proyecto ha fortalecido las capacidades para trabajar de manera colaborativa en el territorio	36	0	4.50	0.775	0.600



El proyecto ha contribuido a reducir conflictos o a promover el diálogo dentro de la comunidad y con instituciones o empresas presentes en el territorio.	35	1	4.34	0.968	0.938
Los aprendizajes obtenidos han motivado la creación o fortalecimiento de iniciativas locales (productivas, ambientales o culturales)	35	1	4.46	0.780	0.608

En conjunto, para el evaluador la evidencia muestra que el resultado fue pertinente porque integró las dimensiones socioeconómica, cultural y ambiental de manera coherente con el contexto local y con los desafíos territoriales, en consonancia con los enfoques de desarrollo territorial sostenible y transformación de conflictos.

## Coherencia

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	
Coherencia	Se refiere a la idoneidad de la estructura interna del proyecto y a su complementariedad con otras intervenciones, especialmente con las políticas de los gobiernos locales, nacional y lineamientos internacionales para asegurar que apoyen los objetivos de desarrollo y no los contradigan	Coherente (C)	

El análisis del criterio de coherencia evidencia una elevada consistencia entre el diseño del proyecto, su implementación y el contexto territorial, así como una articulación significativa con las políticas públicas locales, los planes de desarrollo y otras iniciativas de cooperación. Desde la gestión institucional, se destaca que la coherencia se ha construido sobre un conocimiento previo del territorio y de sus actores, lo que ha facilitado la alineación entre las apuestas del proyecto y las dinámicas comunitarias. En este sentido, se resalta que “tenemos plenamente identificada cada una de esas organizaciones de base (...) la articulación se hace mucho más fácil” (Entrevista1, 2025), lo cual refleja una coherencia interna basada en diagnósticos territoriales y relaciones de largo plazo, coherente con los enfoques de planificación participativa y desarrollo territorial.

Asimismo, los testimonios confirman una fuerte coherencia externa con los instrumentos de planificación local. Las iniciativas apoyadas no se perciben como intervenciones aisladas, sino como parte de un entramado institucional y comunitario ya existente. Tal como se expresó, “casi todas coinciden en planes de desarrollo municipal, planes de desarrollo comunal... No es nada aislado” (Entrevista6, 2025), lo que da cuenta de una alineación efectiva con las políticas públicas, en consonancia con los principios de armonización de la ayuda y alineación con sistemas nacionales promovidos por la Declaración de París (OECD, 2005).

En relación con la coherencia interna del proyecto, los testimonios evidencian la existencia de mecanismos formales de gobernanza que han permitido mantener una visión compartida entre los socios implementadores. Se resalta la elaboración de un

manual de gobernanza y la creación de comités técnicos y directivos, que han facilitado la toma de decisiones conjuntas y la gestión de conflictos internos. Al respecto, se señala que “hay una mirada de conjunto (...) Prodepaz ha tenido un papel destacado en la coordinación” (Entrevista11, 2025), lo cual es consistente con los marcos de gobernanza colaborativa y gestión de alianzas multinivel que para la realización 2 ha permitido tener una visión multidisciplinar y de coherencia en la implementación de iniciativas.

La coherencia también se manifiesta en la articulación con agendas globales, especialmente en materia de desarrollo sostenible y cambio climático. Los testimonios muestran que los principios ambientales no solo se abordan a nivel discursivo, sino también en prácticas cotidianas del proyecto, como el uso de materiales biodegradables y estrategias de reducción de residuos. Según lo expresado, “si es un proyecto que le apunta al desarrollo sostenible todo debe ser biodegradable” (Entrevista11, 2025), lo que refleja una coherencia entre los objetivos ambientales del proyecto y su implementación operativa, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En cuanto a la coherencia con otros proyectos y programas de cooperación, se evidencian esfuerzos deliberados por evitar la duplicación de acciones y por generar complementariedades. Se resalta la articulación con iniciativas como la Alianza Oriente Sostenible, así como con actores institucionales y ambientales del territorio. De esta manera, se señala que se buscó “una complementariedad (...) cuidando que no hubiera duplicidad de recursos” (Entrevista17, 2025).

La coherencia territorial también se expresa a través de la integración con entidades ambientales, programas de economía verde y procesos de fortalecimiento productivo. En los grupos focales se destaca la articulación con CORNARE, los municipios y otros actores, señalando que “Entre el Río y la Montaña nos ha permitido generar articulación, porque no es un proyecto aislado” (GrupoFocal2, 2025). Estas experiencias evidencian una coherencia práctica entre los objetivos del proyecto y las dinámicas reales de fortalecimiento económico y ambiental del territorio, en coherencia con los enfoques de cadenas de valor territoriales y economías sostenibles.

No obstante, los testimonios también revelan tensiones que matizan el nivel de coherencia, especialmente en contextos donde la articulación institucional es más débil o donde las comunidades han optado por modelos de mayor autonomía frente a las administraciones locales. Se señala, por ejemplo, que “no ha pasado nada... que haya una interrelación fuerte entre los emprendedores y la alcaldía” (GrupoFocal5, 2025), lo cual evidencia que la coherencia no es homogénea en todos los territorios y que persisten desafíos estructurales de gobernanza local.

La coherencia del proyecto también se fortalece en su alineación con los planes de desarrollo municipales y las agendas comunitarias, evidenciando impactos concretos como el fortalecimiento de juntas de acción comunal y la articulación con pilares de educación y turismo. Se resalta que “el proyecto... ha estado con esas capacitaciones constantemente... y apoyando el tema del turismo” (GrupoFocal8, 2025), lo que reafirma la consistencia entre los objetivos del proyecto, las políticas locales y las necesidades comunitarias.

La evaluación del criterio de coherencia, incorporando los resultados cuantitativos derivados de las encuestas aplicadas a 36 beneficiarios, permite constatar una alta correspondencia entre los objetivos del proyecto y las percepciones de la población participante. Los datos muestran que el proyecto ha logrado posicionarse de manera consistente como una estrategia pertinente para el fortalecimiento de procesos socioeconómicos, culturales y ambientales en el territorio, evidenciando una alineación entre el diseño conceptual y los cambios percibidos por las comunidades.


En cuanto al fortalecimiento de capacidades para el trabajo colaborativo, los datos evidencian una media de 4,50, con desviación estándar de 0,775 y varianza de 0,600, lo que refleja una dispersión moderada. Desde un análisis cuantitativo, este resultado indica que el proyecto ha logrado construir una cultura de cooperación territorial coherente con su enfoque de gobernanza participativa, aunque con distintos niveles de apropiación entre los actores. El 58,3% de respuestas totalmente de acuerdo y el 38,9% de acuerdo sugieren que el trabajo en red y la acción colectiva se han fortalecido de forma consistente.

En relación con la reducción de conflictos y la promoción del diálogo, los datos muestran una media de 4,34, con una desviación estándar cercana a 0,9 y varianza de 0,938, indicando una dispersión alta. Este hallazgo cuantitativo sugiere que la coherencia del proyecto en este componente es más frágil, dado que, aunque la mayoría de las participantes percibe avances, una proporción minoritaria (5,6%) manifiesta una percepción negativa. El 50% de total acuerdo y el 41,7% de acuerdo muestran un efecto positivo general, pero la variabilidad en las respuestas evidencia que la transformación de conflictos no se ha experimentado de forma igualmente tangible en todos los contextos.

Finalmente, en cuanto a la motivación para la creación y fortalecimiento de iniciativas locales, los resultados indican una media de 4,46, desviación estándar de 0,780 y varianza de 0,608, reflejando una dispersión moderada. Cuantitativamente, este resultado sugiere una coherencia relativamente alta entre los aprendizajes promovidos por el proyecto y la activación de capacidades locales para la generación de iniciativas productivas, ambientales y culturales. El hecho de que el 50% de los participantes esté totalmente de acuerdo y el 41,7% de acuerdo muestra que el proyecto ha sido percibido como un catalizador de iniciativas locales, aunque persisten brechas en su aprovechamiento pleno en algunos grupos.

En conjunto, para el evaluador y a partir de los testimonios y la evaluación cuantitativa permiten concluir que el resultado evaluado presenta un alto nivel de coherencia interna, externa y territorial, al articularse con políticas públicas, agendas locales, enfoques globales de sostenibilidad y dinámicas reales de los actores del territorio, aunque con variaciones entre municipios que señalan oportunidades de fortalecimiento en los mecanismos de coordinación y articulación institucional.

Eficacia

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	
Eficacia	Hace referencia al alcance de los indicadores y objetivos planteados determinando la proporción de cumplimiento al resultado esperado; toma en cuenta las dificultades y la manera en que se manejaron las desviaciones para darle alcance a los logros propuestos en cada indicador y resultado de la formulación y la planificación	Eficaz (E)	

Los testimonios recolectados evidencian que el proyecto fue eficaz en la puesta en marcha de acciones orientadas al fortalecimiento socioeconómico, ambiental y cultural de las comunidades, logrando resultados concretos en términos de capacidades instaladas, prácticas sostenibles y mejora en la convivencia territorial. Desde el nivel administrativo, se reconoce que la ejecución se desarrolló conforme a lo planificado, lo que permitió una implementación ordenada de las actividades: “el proyecto se ejecutó de acuerdo con lo previsto y logró posicionarse en el territorio” (Entrevista1, 2025). Este factor facilitó el logro de los resultados esperados.

En el ámbito socioeconómico, se identifican cambios en la forma en que los actores locales gestionan sus iniciativas productivas. Jóvenes participantes señalaron que “aprendimos a mejorar nuestros productos y a pensar en el mercado, no solo en producir” (Entrevista3, 2025), mientras que liderazgos comunitarios destacaron que “el apoyo nos ayudó a organizarnos mejor y a formalizar lo que ya veníamos haciendo” (Entrevista4, 2025). Estas afirmaciones muestran que el proyecto incidió efectivamente en el fortalecimiento de emprendimientos y en la generación de alternativas económicas más estables.

En relación con la dimensión ambiental, los testimonios dan cuenta de la adopción de prácticas sostenibles y de una mayor conciencia ambiental en las unidades productivas. Desde el acompañamiento técnico se afirmó que “se impulsaron negocios verdes y prácticas limpias que antes no se tenían en cuenta” (Entrevista6, 2025), y las organizaciones de mujeres resaltaron que “aprendimos formas de producir cuidando el agua y el monte” (Entrevista5, 2025). Esto evidencia que el proyecto fue eficaz en promover acciones concretas de mitigación del cambio climático a escala local.

Asimismo, la evidencia cualitativa muestra avances en la transformación de conflictos sociales y territoriales a través del fortalecimiento del diálogo y el trabajo colectivo. Desde organizaciones comunitarias se expresó que “antes había muchos problemas entre vecinos, ahora nos sentamos más a conversar y buscar soluciones” (Entrevista8, 2025), mientras que en espacios colectivos se señaló que “el proyecto nos permitió ver el conflicto como una oportunidad para unirnos” (GrupoFocal2, 2025). Estas experiencias reflejan una mejora efectiva en las dinámicas de convivencia y resolución de tensiones.

Adicionalmente, los grupos focales muestran que el proyecto fortaleció la articulación entre actores locales e institucionales, aumentando la capacidad de gestión del territorio. En el espacio institucional se indicó que “Entre el río y la montaña no fue un proyecto aislado, sino que generó articulación entre muchos actores” (GrupoFocal7, 2025), lo que

reforzó la eficacia del proyecto como plataforma de coordinación territorial.

La evaluación de la eficacia del proyecto enseña un nivel de desempeño alto en relación con el logro del resultado esperado, considerando el grado de cumplimiento de los objetivos operativos, la generación de productos verificables y la activación de capacidades en los actores territoriales. La evidencia empírica muestra que los procesos impulsados lograron traducirse en resultados concretos, con impactos diferenciados pero consistentes en las dimensiones socioeconómica, ambiental, cultural y organizativa.

En la dimensión socioeconómica, se puede notar una ejecución efectiva de acciones orientadas al fortalecimiento de unidades productivas, la mejora de capacidades empresariales y la generación de oportunidades de ingresos. Los resultados cuantitativos reflejan una media de 4,34 en la percepción de mejora económica y productiva ( $DE = 1,06$ ), con un 88,9% de valoraciones positivas (totalmente de acuerdo + de acuerdo). En este propósito han sido importantes el proceso de formación, la asistencia técnica y la articulación comercial, tal como lo confirma la evidencia cualitativa: “el proyecto permitió fortalecer los emprendimientos locales y la articulación entre actores” (Grupo Focal 2, 2025), así como el acompañamiento en procesos de transformación y comercialización de productos (GrupoFocal2, 2025).

En la dimensión ambiental y climática, el nivel de eficacia alcanza un estándar muy alto, dado el grado de adopción de prácticas sostenibles y la institucionalización de comportamientos ambientalmente responsables. La afirmación sobre promoción de buenas prácticas ambientales registró una media de 4,58 ( $DE = 0,649$ ), con un 97,2% de respuestas positivas. La evidencia cualitativa confirma la implementación efectiva de medidas de mitigación, como la reducción de plásticos de un solo uso y la adopción de prácticas biodegradables: “todo debe ser biodegradable (...) reducimos el impacto ambiental” (Entrevista11, 2025), lo que demuestra una adecuada transferencia de capacidades hacia los grupos de interés.


En términos de fortalecimiento de capacidades y gobernanza territorial, la eficacia del proyecto se caracteriza por la consolidación de estructuras de coordinación y trabajo colaborativo. La percepción de fortalecimiento de capacidades colectivas alcanzó una media de 4,50 ( $DE = 0,775$ ), evidenciando un desempeño operativo eficiente en la creación de mecanismos funcionales de articulación, tales como comités técnicos y operativos: “el comité directivo y los comités operativos han permitido que el proyecto funcione como uno solo” (Entrevista17, 2025). Esto refleja una adecuada implementación de la arquitectura de gestión del proyecto.

En relación con la transformación creativa de conflictos y promoción del diálogo territorial, la eficacia alcanza un nivel de desempeño satisfactorio, aunque con variaciones territoriales. La media obtenida en este indicador fue de 4,34 ( $DE = 0,968$ ). La evidencia cualitativa muestra resultados positivos en la apertura de espacios de diálogo, pero también limitaciones en la incidencia institucional en algunos contextos: “no ha pasado nada que digamos que mejoró la interlocución con la alcaldía” (GrupoFocal5, 2025). Estos hallazgos sugieren que la eficacia fue mayor en el nivel comunitario que en el nivel de transformación de relaciones institucionales.

Finalmente, la eficacia en la generación y sostenibilidad de iniciativas locales se evidencia en la alta tasa de continuidad de procesos productivos, ambientales y culturales. La motivación para la creación o fortalecimiento de iniciativas locales alcanzó una media de 4,46 (DE = 0,780), respaldada por testimonios que confirman la continuidad y articulación institucional: “no es un proyecto aislado, sino que da continuidad a los procesos” (GrupoFocal2, 2025) y por la articulación interinstitucional con SENA y autoridades ambientales.

En conjunto, al concepto del evaluador la información testimonial y cuantitativa permiten concluir que el proyecto logra de manera eficaz la realización 2, al impulsar procesos socioeconómicos, ambientales y culturales que se materializan en prácticas sostenibles, fortalecimiento organizativo y mejoras en la convivencia comunitaria, evidenciando un alto nivel de eficacia en la gestión y ejecución de la intervención. Las principales fortalezas se concentran en la dimensión ambiental y en el fortalecimiento organizativo, mientras que los retos se concentran en la profundización de la transformación de conflictos a nivel institucional y en la ampliación de los efectos económicos en todos los territorios de intervención.

Eficiencia

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	
Eficiencia	Hace referencia al cumplimiento del presupuesto y cronograma establecidos inicialmente para el proyecto, medirá el logro de los resultados versus los recursos destinados a la implementación	Moderadamente Satisfactoria (MS)	

Los testimonios muestran que la eficiencia del proyecto se ha sustentado principalmente en la articulación fluida entre los equipos técnicos y administrativos, lo que ha permitido una planeación periódica, ajustes oportunos y una ejecución sincronizada de las actividades en territorio. Este mecanismo ha optimizado el uso del tiempo, los recursos humanos y los recursos financieros, facilitando que las actividades programadas se realicen con altos niveles de cumplimiento, incluso en contextos territoriales complejos (Entrevista1, 2025). Desde el enfoque de gestión de proyectos, esta práctica se alinea con los principios de integración entre planificación, ejecución y control recomendados por el Project Management Institute (PMI, 2021).

En términos financieros, la eficiencia se refleja en la capacidad de reasignación presupuestal mediante adendas justificadas, orientadas principalmente a fortalecer procesos organizativos y cubrir costos logísticos elevados, como los desplazamientos a territorios rurales. Esta flexibilidad presupuestal permitió mantener la coherencia entre metas previstas y condiciones reales de implementación, optimizando el rendimiento del presupuesto disponible (Entrevista1, 2025). La literatura sobre gestión financiera de proyectos de desarrollo resalta que la eficiencia no implica ausencia de ajustes, sino la capacidad de reorientar recursos sin afectar los resultados estratégicos (OECD, 2019).

Uno de los hallazgos más relevantes es que a través del mecanismo de AFT (Apoyos Financieros a Terceros), se adoptó de un modelo centralizado de adquisiciones para

insumos, equipos y herramientas, en lugar de transferencias directas de recursos a las organizaciones. Esta decisión respondió a un análisis de capacidades administrativas locales y permitió reducir riesgos asociados a la trazabilidad financiera, el cumplimiento normativo y la transparencia en el gasto. La conformación de comités de evaluación, los procesos competitivos y la verificación de calidad de los insumos evidencian una lógica de eficiencia basada en el control de procesos y la reducción de reprocesos (Entrevista2, 2025) (Entrevista6, 2025).

A nivel comunitario, los actores beneficiarios perciben que los recursos recibidos fueron suficientes y oportunos, especialmente en contextos donde previamente no existían apoyos estructurados. La percepción de suficiencia no solo se vincula al monto de los recursos, sino a la pertinencia de los mismos frente a las necesidades reales de las organizaciones, lo que incrementó la eficiencia en su uso (Entrevista5, 2025).

La eficiencia también se expresó en los mecanismos de seguimiento y monitoreo, mediante matrices de control, registros fotográficos, semaforización de avances y reportes periódicos. Estos instrumentos permitieron una gestión adaptativa frente a eventos externos como variaciones en la participación comunitaria, situaciones de seguridad y cambios en las dinámicas territoriales (Entrevista6, 2025). Este tipo de monitoreo continuo es coherente con los enfoques de gestión adaptativa promovidos por la cooperación internacional (UNESCO, 2017).

No obstante, se identifican tensiones que afectan la eficiencia, relacionadas con la limitada presencia articulada de todos los socios en territorio, así como con la carga administrativa que, aunque necesaria para la transparencia, puede ralentizar algunos procesos operativos (Entrevista6, 2025) (Entrevista12, 2025). Sin embargo, estas limitaciones han sido parcialmente mitigadas mediante una cultura organizacional basada en la confianza, la comunicación abierta y la toma de decisiones conjuntas, lo que ha favorecido la resolución oportuna de cuellos de botella (Entrevista11, 2025).

Un elemento clave de la eficiencia es la optimización de la relación entre recursos utilizados y resultados alcanzados. Aunque los equipos reconocen que los recursos financieros son estructuralmente insuficientes frente a la magnitud de las necesidades territoriales, también se evidencia una alta capacidad para optimizar los recursos disponibles, apalancando alianzas, visibilidad institucional y procesos de cofinanciación implícitos (Entrevista11, 2025).

La eficiencia también se ha visto fortalecida por la simplificación de la carga administrativa, sin disminuir el rigor en los controles, lo que ha permitido que los equipos dediquen más tiempo a la implementación sustantiva de los procesos socioeconómicos, culturales y ambientales en territorio (Entrevista11, 2025). La existencia de instrumentos financieros, jurídicos y administrativos claros, así como la articulación periódica entre estas áreas, ha reducido los tiempos de toma de decisión y ha mejorado la calidad de la ejecución (Entrevista11, 2025).

En relación con los procesos de formación y fortalecimiento de capacidades, los grupos focales destacan la eficiencia metodológica, basada en enfoques participativos, dinámicos y contextualizados. La alta continuidad en la asistencia, la pertinencia de los


contenidos y la adaptación pedagógica a las realidades de los participantes contribuyeron a un uso más eficiente del tiempo formativo y de los recursos logísticos invertidos (GrupoFocal5, 2025).

A pesar de los logros, se identifican factores que han afectado la eficiencia, como la rotación de personal técnico, que generó reprocesos y periodos de readaptación en algunos territorios (GrupoFocal6, 2025). Sin embargo, los testimonios indican que los filtros de selección de personal y la capacidad de reencuadre metodológico mitigaron parcialmente estos efectos, manteniendo la continuidad de los procesos clave.

Finalmente, los testimonios coinciden en que la eficiencia en la ejecución del proyecto ha sido alta, caracterizada por transparencia, orden, trazabilidad y optimización de recursos, especialmente en lo relacionado con logística, acompañamiento territorial y uso de incentivos para garantizar la participación comunitaria (GrupoFocal1, 2025) (GrupoFocal7, 2025). Este conjunto de prácticas ha permitido que los procesos impulsados contribuyan efectivamente a la mitigación del cambio climático y a la transformación creativa de conflictos territoriales con un uso eficiente de los recursos disponibles (Entrevista17, 2025).

En síntesis, para el evaluador a partir de la evidencia cuantitativa y los hallazgos cualitativos se demuestra que el proyecto ha sido eficiente en la transformación de los recursos invertidos en resultados valorados positivamente por la mayoría de los beneficiarios. No obstante, hay una dispersión moderada-alta de las respuestas que revela que la eficiencia no ha sido percibida de manera homogénea, especialmente en los ámbitos de mejora económica, reducción de conflictos y fortalecimiento de iniciativas, lo que sugiere la conveniencia de estrategias más diferenciadas y focalizadas para maximizar el aprovechamiento de los recursos y reducir las brechas de impacto.

Sostenibilidad

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	
Sostenibilidad	Hace referencia a revisar las posibilidades de que los resultados logrados, productos generados, procesos instalados se mantengan y sean sostenibles. Evaluará en qué medida las acciones generadas por el proyecto, garantizan que a largo plazo los beneficiarios producto de la intervención, puedan continuar ejecutando sus proyectos y desarrollándose aun sin la presencia institucional.	Probable (P)	

El análisis del criterio de sostenibilidad evidencia que el proyecto ha generado condiciones estructurales y operativas que favorecen la continuidad de los procesos más allá de la fase de financiación, especialmente a través del fortalecimiento de capacidades locales, la institucionalización de prácticas ambientales y la construcción de alianzas interinstitucionales. Las entrevistas permiten identificar mecanismos concretos de sostenibilidad financiera, organizativa, social y ambiental, que aumentan la probabilidad de permanencia de los resultados en el tiempo.

En el plano socioeconómico, la sostenibilidad se expresa en la consolidación de redes



productivas y circuitos de mercado local. Los actores institucionales destacan que el acompañamiento técnico a emprendedores y organizaciones fortalece la capacidad de autogestión y continuidad de los procesos productivos: “es algo que sí puede tener sostenibilidad y la circularidad de los emprendedores en cada municipio” (Entrevista1, 2025). Asimismo, se evidencia la transferencia de capacidades en gestión de ingresos, innovación y atención al cliente (Entrevista9, 2025), lo cual fortalece la sostenibilidad económica de los emprendimientos.

En la dimensión ambiental y climática, los testimonios muestran una internalización de prácticas de uso sostenible de los recursos naturales, especialmente en actividades como la pesca y la piscicultura. Los participantes reportan una comprensión operativa de los tiempos de veda y de la necesidad de evitar la sobreexplotación (Entrevista1, 2025), así como la implementación de estrategias de reciclaje y reutilización lideradas por organizaciones comunitarias (GrupoFocal8, 2025). Estas prácticas constituyen capacidades instaladas que contribuyen a la mitigación del cambio climático y a la gestión responsable de los ecosistemas locales.

En términos de sostenibilidad institucional, se evidencia un alto nivel de articulación con administraciones municipales, autoridades ambientales y entidades de formación técnica. Las entrevistas señalan el rol activo de las alcaldías y gobernaciones en la continuidad de los procesos (Entrevista5, 2025) y la articulación con SENA, CORNARE y CORANTIOQUIA como factores críticos de sostenibilidad (Entrevista6, 2025). Estas alianzas reducen la dependencia exclusiva del proyecto y fortalecen la apropiación territorial de los resultados.

La sostenibilidad financiera se ve reforzada por mecanismos de inclusión financiera y economía solidaria. Los testimonios destacan la vinculación a cooperativas y la creación de círculos solidarios que permiten el acceso a microcrédito y ahorro (Entrevista11, 2025). Este tipo de instrumentos trasciende la lógica de subsidio y promueve autonomía económica de los actores locales, incrementando la sostenibilidad de los modelos de negocio impulsados.

En el ámbito de la sostenibilidad organizativa, las organizaciones locales reportan el fortalecimiento de capacidades en planificación estratégica, gobernanza interna y gestión de proyectos. Los grupos focales evidencian la apropiación de herramientas de organización, marketing e identidad de marca (GrupoFocal1, 2025) y la continuidad de prácticas de reunión y toma de decisiones autónomas posterior al cierre del proyecto. Esto refleja un nivel avanzado de capacidades instaladas que soportan la sostenibilidad de los procesos socio comunitarios.

Asimismo, la sostenibilidad de los procesos se apoya en los puntos físicos(Entrevista14, 2025) (GrupoFocal2, 2025). Estos activos físicos reducen los costos operativos futuros y favorecen la continuidad de las actividades.

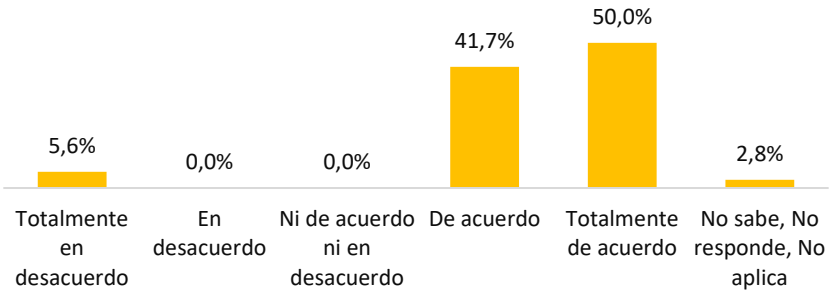
De manera complementaria, los testimonios evidencian la sostenibilidad a través de la gestión activa de alianzas y oportunidades. La creación de roles especializados para la gestión de alianzas y recursos dentro de las organizaciones (Entrevista6, 2025) y la identificación permanente de convocatorias y fuentes de financiamiento (Entrevista11,

2025) fortalecen la resiliencia institucional de los actores involucrados.

Sin embargo, también se identifican riesgos para la sostenibilidad, principalmente asociados a la dependencia parcial de la voluntad política de las administraciones locales y a la variabilidad en el compromiso de algunas instituciones: “en algunas partes como que sí, otras como que no” (Entrevista6, 2025). Esto indica la necesidad de fortalecer la formalización de acuerdos interinstitucionales para asegurar la continuidad de los procesos en escenarios de cambio de autoridades.

Finalmente, la sostenibilidad de los logros se evidencia también a partir del análisis cualitativo en la continuidad de las iniciativas locales. La media de 4,46 en la motivación para crear o fortalecer iniciativas, junto con testimonios que reconocen la permanencia de procesos organizativos, sugiere que los aprendizajes se han transformado en capacidades autónomas: “lo que aprendimos lo seguimos usando” (Entrevista3, 2025) y “los grupos siguen funcionando incluso después de las actividades” (GrupoFocal1, 2025).

Gráfico 6. Los aprendizajes obtenidos han motivado la creación o fortalecimiento de iniciativas locales (productivas, ambientales o culturales)



Fuente. Informe cuantitativo. Encuesta de percepción “ERM” (2025), realizado por Gestión y Acción Ltda.

En conclusión, para el evaluador el Resultado 2 presenta un nivel alto de sostenibilidad, sustentado en la apropiación social de los aprendizajes, la institucionalización de prácticas ambientales y la consolidación de redes de colaboración. No obstante, la variabilidad en los niveles de apropiación y la dependencia parcial de apoyos institucionales en algunos territorios representan riesgos que deben ser considerados en procesos futuros de escalamiento.

Impacto

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN
Impacto	Efectos primarios y secundarios positivos y negativos a largo plazo producidos por la intervención, ya sean directos o indirectos, intencionales o no intencionales.	Alto impacto (AI) <div></div>

El análisis del criterio de impacto evidencia cambios estructurales y sostenibles en los comportamientos, capacidades y dinámicas comunitarias asociadas a los procesos socioeconómicos, culturales y ambientales promovidos por el proyecto. Los testimonios recogidos en entrevistas y grupos focales evidencian transformaciones que trascienden

los productos inmediatos del proyecto y se manifiestan en la creación de nuevos sujetos colectivos, la ampliación de oportunidades económicas, el fortalecimiento del arraigo territorial y la construcción de capital social.

En el plano socioeconómico, uno de los impactos más significativos es la creación y consolidación de iniciativas organizadas que no existían antes de la intervención. Integrantes del colectivo de mujeres relatan que la organización surgió directamente como resultado del proyecto: “nos motivamos y nos animamos debido al conocimiento del proyecto” (Entrevista5, 2025) y “ahí fue donde más nos motivamos” (Entrevista5, 2025). Este tipo de cambio estructural pasar de la inexistencia organizativa a la acción colectiva constituye un indicador claro de impacto.

Se identifican impactos en el acceso a mercados y posicionamiento comercial. Los participantes destacan la inserción de productos en espacios regionales y departamentales y la adquisición de competencias formales de comercialización: “han podido ingresar a la vitrina de Mercados de Oriente” y “hoy aprendimos cómo hacer un registro” (Entrevista6, 2025). Además, se evidencian resultados indirectos, como la obtención de nuevas convocatorias y apoyos externos, lo que muestra un encadenamiento positivo de impactos: “han ganado convocatorias con otras instituciones” (Entrevista6, 2025).

En la dimensión cultural y territorial, los testimonios evidencian transformaciones profundas en las trayectorias de vida de jóvenes y emprendedores. Se reporta una resignificación del territorio como espacio de oportunidades y no como lugar de expulsión: “han cambiado la visión de que sí, el futuro está aquí” (Entrevista6, 2025). Este cambio de imaginarios constituye un impacto que incide directamente en la reducción de la migración forzada por razones económicas y en el fortalecimiento del tejido social.

A nivel de empoderamiento individual y colectivo, los relatos de emprendedores evidencian cambios en la autonomía económica, la innovación y la autoestima productiva. Una participante describe: “aprender a ser independiente (...) aprender a generar sus propios ingresos” y la diversificación de líneas de productos saludables (Entrevista9, 2025). Asimismo, se puede observar un mayor nivel de agencia y disposición al riesgo empresarial: “ahora está más dispuesto a arriesgarse, a avanzar” (Entrevista9, 2025).

En cuanto a impactos institucionales y comunitarios, se observa el fortalecimiento de estructuras organizativas locales y nuevos niveles de madurez en la gobernanza. Los grupos focales reportan mayor liderazgo, articulación y formalización jurídica de organizaciones: “ya estamos constituidos legalmente” y “hemos logrado jalonar recursos de cooperación internacional” (GrupoFocal2, 2025). Asimismo, se destacan mejoras en la integración comunitaria y en la valoración de la dimensión ambiental: “hemos aprendido a valorar mucho más el medio ambiente” (GrupoFocal2, 2025).

Se registran impactos en el fortalecimiento de capacidades de liderazgo y derechos ciudadanos. Las juntas de acción comunal reportan un aumento significativo en el conocimiento normativo y en el ejercicio de derechos y deberes: “un logro bastante grande ha sido conocimiento” (GrupoFocal6, 2025). También se evidencia el

fortalecimiento de redes entre organizaciones que antes no interactuaban: “no nos conocíamos (...) hay buena llavería entre todos” (GrupoFocal6, 2025), lo cual constituye un impacto directo sobre el capital social del territorio.

En materia de infraestructura social y económica, se identifican cambios tangibles como la creación de puntos físicos de comercialización e información turística. La articulación entre el proyecto, Prodepaz y las administraciones locales permitió la apertura de espacios permanentes para la venta y promoción de productos locales: “ha sido muy bueno... para colocar el lugar para los productos locales” (GrupoFocal6, 2025) y la puesta en marcha de puntos físicos de turismo (GrupoFocal8, 2025). Este tipo de resultados modifica de forma duradera la estructura de oportunidades económicas en el territorio.


No obstante, los testimonios también revelan límites al impacto, especialmente en relación con la sostenibilidad de la participación. Se reconoce que el impacto no es proporcional al número de beneficiarios y que la precariedad económica limita la permanencia de los liderazgos: “sin una dinámica económica (...) es difícil” (GrupoFocal2, 2025). Este hallazgo es relevante para contextualizar el alcance real de los impactos observados.

En conclusión, para el concepto del evaluador con respecto al criterio de impacto evidencia que el proyecto alcanza un **Alto Impacto** logrando en dos años generar transformaciones significativas y sostenidas en los territorios intervenidos, especialmente en la construcción de capacidades colectivas, el fortalecimiento del tejido social y la ampliación de oportunidades económicas y ambientales. Los testimonios muestran que los cambios producidos trascienden los resultados inmediatos del proyecto y se expresan en la creación de nuevas organizaciones comunitarias, el fortalecimiento de liderazgos locales, la apropiación de prácticas productivas sostenibles y la resignificación del territorio como un espacio viable para el desarrollo económico y social.

### 5.3. Realización 3

Esta realización tuvo como propósito que las OSC, organizaciones comunitarias y de la sociedad civil, fortalecieran su capacidad para establecer espacios inclusivos de discusión, análisis y concertación para la transformación territorial de los municipios de las cuencas hidrográficas del Samaná Norte (Cocorná, San Luis y San Francisco) y el Magdalena Medio Colombiano (Sonsón, Puerto Triunfo y Puerto Nare).

#### Pertinencia

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	
Pertinencia	Referida a la adecuación del proyecto al contexto, entendido como la adecuación a las necesidades, políticas y prioridades de los beneficiarios y su adaptación a los cambios	Pertinente (P)	

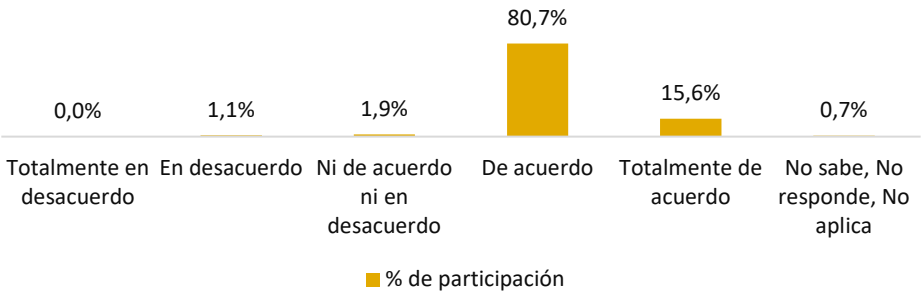
A la fecha, el proyecto guarda relación de pertinencia con los hallazgos establecidos en la línea base, en la cual se evidenciaron las necesidades de fortalecer la participación y la incidencia de los agentes de la sociedad civil, en la gobernanza territorial y el desarrollo

sostenible en las cuencas del Samaná Norte y el Magdalena medio colombiano. Allí se habían identificado las debilidades en la articulación con la institucionalidad pública, la baja participación ciudadana en los municipios, la vulnerabilidad económica de la mayoría de los actores involucrados, además, de preocupaciones sobre el relevo generacional en las organizaciones sociales, la efectividad de los espacios inclusivos de concertación existentes y la existencia de grandes brechas de género y con escasa representación femenina en el mercado laboral y el ejercicio de la política, entre muchas otras consideraciones.

Por tal motivo, la pertinencia del proyecto Entre El Río y La Montaña (ERM), enfocado en la gobernanza territorial y el desarrollo sostenible, se materializa en las acciones concretas que se definieron para intervenir estas problemáticas, las metodologías priorizadas y los resultados que se propusieron alcanzar durante el proyecto, los cuales se adecuaron a las necesidades de agencia social de los actores territoriales de los municipios de las cuencas hidrográficas del Samaná Norte (Cocorná, San Luis y San Francisco) y el Magdalena Medio Colombiano (Sonsón, Puerto Triunfo y Puerto Nare).

La anterior afirmación se sustenta además en los resultados de la encuesta de percepción que se realizó a 270 individuos beneficiarios del proyecto, pertenecientes a los seis municipios, que revela que el 96,3 de los participantes, consideran estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con que el proyecto se ajusta a las necesidades del territorio como se ilustra en la siguiente figura:

Gráfico 7. Coherencia del proyecto



Fuente. Informe cuantitativo. Encuesta de percepción “ERM” (2025), realizado por Gestión y Acción Ltda.


Vale la pena resaltar que varios testimonios de los participantes durante las encuestas y grupos focales lo corroboran. Uno de los representantes de organizaciones ejecutoras indicó que “(...) sentimos que acertamos porque al formular el proyecto, no lo formulamos desde el escritorio, hicimos correrías en varios municipios (...) escuchando a la gente, preguntándoles ¿qué está pasando? ¿cuáles son sus necesidades más apremiantes? Y todo ese resultado se fue consolidando, convirtiéndose en las diferentes actividades del proyecto” (Entrevista11, 2025). La pertinencia entonces radica en haber diseñado un proyecto que responde a las necesidades, problemáticas y potencialidades del territorio, definidas desde la fase de diagnóstico participativo.

Para alcanzar este logro, los acercamientos con la institucionalidad pública y privada han sido fundamentales. Aquí los 16 Diálogos Generativos Territoriales (DGT), la consolidación de la Mesa Territorial para el Desarrollo Sostenible (MTDS), sus 10

reuniones realizadas entre el 2024 y 2025 y los 7 foros territoriales han facilitado el encuentro con autoridades departamentales y locales, el SENA, CORNARE (autoridad ambiental), Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, la Corporación Empresarial del Oriente (CEO), SENA, ASOCOMUNAL de cada municipio y las Juntas de Acción Comunal (JAC); con organizaciones productivas del territorio como cacaoteros, apicultores, ganaderos, caficultores, piscicultores y paneleros y con colectivos sociales, asociaciones, población afrodescendiente, Consejos Municipales de Juventud (CMJ), miembros de plataformas de juventud, líderes de diferentes colectivos locales, 17 Asociaciones de mujeres y comunidad en general.

En este sentido, bajo el concepto del evaluador, se considera que la realización 3 fue Pertinente (P). Las acciones desarrolladas se alinearon adecuadamente con las necesidades territoriales e institucionales del contexto en el que se implementó el proyecto.

Coherencia

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	
Coherencia	Se refiere a la idoneidad de la estructura interna del proyecto y a su complementariedad con otras intervenciones, especialmente con las políticas de los gobiernos locales, nacional y lineamientos internacionales para asegurar que apoyen los objetivos de desarrollo y no los contradigan	Coherente (C)	

Se evidencia un desempeño coherente de la realización 3 del proyecto en la medida que el proyecto ERM ha demostrado articulación directa con las realizaciones 1 y 2, y una articulación con otras iniciativas y proyectos del territorio que son lideradas por otras Instituciones.

De manera interna, la estrategia de articulación es coherente en la medida que tiene como eje transversal reforzar las capacidades de los integrantes de las Organizaciones de la Sociedad Civil OSC, a través de la dinamización de los procesos de gobernanza territorial, formación en participación ciudadana, incidencia, veeduría y control social para el fortalecimiento de los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas públicas locales, las cuales buscó promover a través de los DGT, la participación en la MTDS y en los foros territoriales.

De igual manera, se generará valor a través de la realización del diplomado sobre "Construcción, Cabildeo y seguimiento colectivo de las Agendas Territoriales de Desarrollo", la segunda cohorte de la estrategia "Guardianes del Territorio" con jóvenes y a través de la estrategia "Cuidadoras de vida", que estará integrada por colectivos de mujeres con formación en educación financiera, economía del cuidado, incidencia política, biodiversidad, alfabetización digital, derechos y equidad de género. Estas últimas acciones se encuentran alineadas con la actividad del componente formativo de la realización 2 denominada "Círculo solidarios". Esta articulación será fundamental para incrementar sus conocimientos y herramientas que incidirán en la apropiación de las agendas públicas, su impacto en los territorios, y además para la conformación y puesta en marcha de iniciativas por parte de los actores del ERM, que se reflejen en la gobernanza territorial y el desarrollo sostenible de sus municipios.

A nivel externo, el proyecto ERM es coherente y de gran forma la realización 3, porque se encuentra alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) 2030, en especial con el ODS5 que espera asegurar la igualdad de género. Las actividades pretenden aumentar la participación de las mujeres en la vida pública y en la dirección de las organizaciones sociales, la cual según el diagnóstico se encontraba en un 40.64% en Oriente Antioqueño para 2021. Sin embargo, las acciones de agencia e incidencia del proyecto previstas en esta realización también se alinean con otros ODS.

Así, por ejemplo, existe el reto del ODS 1 que busca reducir la pobreza al 50% para 2030, partiendo del caso de Magdalena Medio cuya medición de pobreza multimodal para 2021 fue del 14.74%. Así mismo, existe alineación con el ODS2 cuya meta será terminar con la desnutrición en la medida que el proyecto y la realización da gran importancia a los procesos productivos y la seguridad alimentaria y, por tanto, seguramente contribuir a sostener los resultados que en 2021 determinaron que no hubo muertes por desnutrición en la región. Igual reto se establece con el ODS4 que determina una meta de cobertura en educación superior del 80% con un rezago grande en la región porque para el caso del Magdalena Medio en 2021, solo llegó al 24.57%. Se parte del supuesto de que de manera indirecta la formación brindada a los participantes, los acercamientos a la institucionalidad y la mejora en las condiciones de ingreso facilitarán el crecimiento en el número de jóvenes de los municipios del proyecto que ingresen a los programas de educación superior.

Desde la formulación, los ODS fueron centrales, se identificaron los objetivos a los cuales se aportaba y desde allí se diseñó una estrategia para incidir en la agenda de la gestión pública local, incluso desde el proceso electoral con los candidatos a las alcaldías. Así, "esta coincidencia temporal fue clave, porque los ODS estuvieron presentes durante todo el proceso, incluso con mediciones más concretas en las últimas fases, vinculando las acciones a temas claros y verificables (...) con análisis juiciosos sobre los porcentajes de inclusión de las propuestas ciudadanas, cruzados con los ODS y medidos con indicadores porcentuales" (Entrevista15, 2025). Por tanto, a la fecha ya es posible evidenciar éxitos al respecto: "(...) el proyecto ha logrado articular los ODS con los planes de desarrollo municipales, acompañar la implementación de políticas públicas y generar incidencia en actores políticos locales, incluyendo candidatos a las alcaldías de los municipios" (Entrevista1, 2025).

En consecuencia, las acciones de esta realización, y de manera especial, los indicadores establecidos sobre el número de políticas o de recomendaciones formuladas por los agentes de la sociedad civil durante las reuniones de la plataforma, lo mismo que el grado en que las mujeres líderes influyen en las políticas y la toma de decisiones, incluso en contextos afectados por conflictos, se encuentran alineados con estos ODS y como resultado, la incidencia efectiva en la formulación y en el seguimiento de los PDM se convierte en un camino que los puede hacer posibles.


Adicionalmente, ha sido posible articulación con otras acciones del territorio, incluso de la Unión Europea. En el caso de la cooperación "Alianza Oriente Sostenible" ejecutado por la alcaldía de Rionegro, "la Unión Europea lo valoró como complementarios, unidos por un enfoque de sostenibilidad y adaptación: uno más centrado en la participación

comunitaria y el otro en las autoridades locales” (Entrevista11, 2025).

De esta manera, el proyecto ERM ha trascendido el nivel municipal y ha alcanzado figuración regional, evidenciando la incidencia de las mujeres no solo en los PDM sino además en los Planes Estratégicos Regionales, varios planes sectoriales locales, en los planes de desarrollo comunitario y en algunas políticas públicas de sus municipios, por lo cual: “el proyecto ha sido valioso (en la medida que) ha acompañado estos procesos más allá de sus actividades formales, promoviendo la conciencia de involucrarse en el ciclo de la gestión pública, que es clave para el desarrollo de los territorios” (Entrevista11, 2025).

En síntesis, el proyecto ERM evidencia una coherencia interna es sus tres (3) realizaciones y de sus acciones desplegadas para el logro de sus resultados, y coherencia externa en la medida que integra actores estratégicos en distintos niveles, consolida rutas de gobernanza local y conecta con la institucionalidad nacional y regional, en consonancia con apuestas universales como los ODS, lo que le ha permitido a los agentes de la sociedad civil, tener mayor protagonismo en la política pública local a la vez que la institucionalidad y las organizaciones del territorio, muestran mejoras en su capacidad de respuesta ante las necesidades y propuestas de estos actores, por lo cual el proyecto se considera coherente.

Eficacia

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	
Eficacia	Hace referencia al alcance de los indicadores y objetivos planteados, determinando la proporción de cumplimiento al resultado esperado; toma en cuenta las dificultades y la manera en que se manejaron las desviaciones para darle alcance a los logros propuestos en cada indicador y resultado de la formulación y la planificación	Eficaz (EF)	

El proyecto evidencia a la fecha un desempeño eficaz. Para agosto de 2025, la medición del indicador referido al número de políticas o recomendaciones formuladas por los agentes de la sociedad civil durante las reuniones de la plataforma ya alcanzaba un 50% de avance, en razón a que se han formulado 6 propuestas de las 12 previstas. Las propuestas se han desarrollado en diferentes espacios inclusivos para la discusión, análisis y concertación.

Entre ellos se destacan los Diálogos Generativos Territoriales (DGT) , los cuales muestran un avance del 86% en razón a que se propiciado 6 foros territoriales con la participación de 157 líderes y lideresas los Consejos Municipales de Paz, Reconciliación y Convivencia, integrantes de las JAC urbanas y rurales y ASOCOMUNALES municipales, Organizaciones de mujeres, Consejos Municipales de Juventud, población LGTBQ+, iniciativas familiares y comunitarias, organizaciones productivas y ambientales, varios candidatos a elecciones populares locales y funcionarios públicos de distinto rango entre los que se destacan secretarios de despacho, promotores de desarrollo comunitario y miembros de los equipos formuladores de los planes de desarrollo.

Los avances del último POA muestran la existencia de un documento de análisis



territorial construido a partir del cruce de variables de las dimensiones contextuales de los seis municipios de influencia del proyecto ERM, previamente delimitadas en la línea base con las propuestas del Plan Nacional de Desarrollo “Colombia potencia mundial para la vida 2022- 2026”, la definición de cinco Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) priorizados en el marco de esta intervención y las directrices para la generación de espacios de diálogo para avanzar en confianza, integración y trabajo colaborativo.

También se ha construido un documento de sistematización que compila las memorias metodológicas de la construcción conjunta de estos DGT, las agendas ciudadanas para llevar a cabo estos espacios de interacción y concertación entre líderes de las OSC vinculadas al proyecto, alcaldes y aspirantes a los gobiernos locales. Estos DGT buscaron abordar de manera más detallada las temáticas de interés para las localidades teniendo en cuenta el componente programático de los Planes de Desarrollo desde las apuestas particulares de las agendas ciudadanas territoriales

Así mismo, se enuncian las singularidades del proceso en cada municipio y algunas convergencias en torno a las problemáticas e iniciativas propuestas, alineados a los ODS priorizados. Adicionalmente, a modo de recuperación de aprendizajes el documento reflexiona sobre los logros obtenidos, así como los retos que se visualizan en términos de tejido social e incidencia ciudadana y finalmente, se traza una ruta de trabajo para movilizar el ejercicio de participación en lo local.

Para corroborar lo anterior, por ejemplo, el DGT “Retos y Apuestas desde el PDM” realizado en San Luis en agosto 2024, con la participación de 45 mujeres y 42 hombres, tuvo como propósito revisar el proceso de incidencia en el marco de la Agenda Territorial (AT) construida en el año 2023 por integrantes de organizaciones de la Sociedad Civil. Durante la jornada, los funcionarios de la alcaldía realizaron la socialización de los proyectos, acciones y metas priorizadas para la materialización del PDM y allí fue posible que los representantes comunitarios (ASOCOMUNAL, JAC, el Consejo Municipal de Paz, Reconciliación y Convivencia y público en general), identificaran el grado de incorporación de las apuestas construidas colectivamente en la AT dentro del PDM. Posteriormente, se generó un panel con los representantes de cada secretaría de despacho, con el fin de que los participantes manifestaran sus inquietudes frente al PDM, especialmente frente a los grandes retos sociales, económicos y ambientales. De manera particular, se realizó énfasis en el fortalecimiento de la Red de Turismo y de la línea estratégica 5 del plan: Transformación para la Eficiencia Pública.

En San Francisco por su parte, el DGT “Festival por la Paz Territorial y la No Repetición”, desarrollado en el marco de la semana por la paz en Septiembre del 2024, contó con una amplia participación de 39 mujeres y 27 hombres, representantes de la Asociación de Mujeres del Oriente Antioqueño (AMOR), el Consejo de Paz y la Mesa de Víctimas, Montañas en Red, la Fundación Arrieros Colombia, la Asociación de Campesinos de Antioquia y la alcaldía municipal, y tuvo como propósito la socialización de procesos claves para fortalecer el tejido organizativo, la equidad de género, la memoria histórica, y el trabajo de ASOCOMUNAL, elementos que se abordaron desde las apuestas plasmadas en la AT del 2023 y en el PDM “Por nuestra gente 2024-2027”.

Varios testimonios de los mismos actores locales complementan las aseveraciones expuestas. Uno de ellos manifestó en una entrevista que: “En los primeros diálogos

generativos se realizó la socialización de las agendas territoriales, lo que permitió empezar a identificar los posibles proyectos que podrían entrar en el plan de desarrollo que se estaba formulando (...). Este ejercicio obtuvo un reconocimiento por parte de las administraciones. A esos espacios se invitó a los candidatos de las alcaldías para socializar la agenda ciudadana y se logró que firmaran un acuerdo comprometiéndose para tener en cuenta esa agenda en sus planes de gobierno e incluirla en los planes de desarrollo, desde ese momento cero se dio una negociación con las administraciones, resaltando que existía un insumo ciudadano que debía ser considerado" (Entrevista15, 2025).

A su vez en el grupo focal realizado con los participantes del proyecto en San Luis se ratifica que el proceso impulsado por PRODEPAZ y acompañado por el Consejo de Paz y Conciudadanía, permitió posicionar agendas ciudadanas, comprometer a los candidatos y fortalecer la gobernanza comunitaria en la construcción de planes de desarrollo, se resalta puesto que como un participante afirma: " (...) ya no se trata de lo que los alcaldes quieran imponer, sino de la existencia de una voz comunitaria organizada, dispuesta a generar espacios de incidencia que garanticen el cumplimiento de lo acordado y porque desde los DGT se participó en la revisión y aprobación del plan de desarrollo, lo cual se valoró como un acompañamiento significativo" (GrupoFocal2, 2025).

Otro espacio que va en vía de consolidación es la Mesa Territorial para el Desarrollo Sostenible de las cuencas de Samaná Norte y Magdalena medio (MTDS), que desde mayo de 2024 propicia un espacio de reconocimiento y diálogo multiactor, para la articulación de procesos dinamizados por cada sector en aras de fortalecer capacidades e impactos en los territorios de influencia del proyecto ERM. Además, pretende garantizar la sostenibilidad del proceso para el fortalecimiento de capacidades de los líderes y lideresas, como actores protagonistas en la incidencia dentro del ciclo de los planes de desarrollo y las políticas públicas existentes en sus territorios.

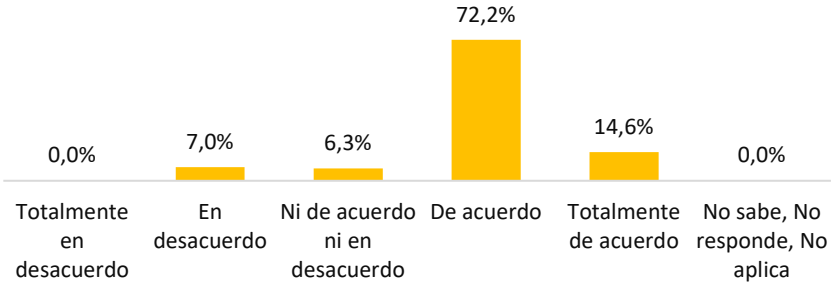
En este propósito, se destaca la ruta metodológica de los MTDS para retomar el componente programático de los planes de desarrollo (2024-2027) y lograr su articulación con las acciones de los Comités en alineación con la Agenda 2030 y los ODS. En este proceso se identificaron los actores clave para el logro de sus objetivos y se elaboró un documento que compila la información detallada sobre la Mesa en el contexto particular del proyecto ERM y las prioridades del ejercicio de incidencia.

Por otro lado, en términos de eficacia se destaca también la construcción conjunta del Manual de Gobernanza de la MTDS, instrumento rector para garantizar su sostenibilidad y continuidad y el acuerdo de voluntades propuesto por ERM firmado por las 20 OSC y demás organizaciones participantes, que no solo fue un acto simbólico, sino que denota el compromiso para la consolidación y sostenibilidad de la Mesa. Entre el 2024 y 2025 se han realizado 10 reuniones de la MTDS que han marcado la transición desde un espacio de articulación hacia una estructura más consolidada hoy, con objetivos claros, actores comprometidos y un plan de acción construido, orientado a la equidad, la sostenibilidad y la gobernanza territorial, como lo afirma uno de los participantes: "desde Cocorná hemos participado activamente en la Mesa con el respaldo del proyecto Entre el Río y la Montaña, ellos han estado muy atentos a todo lo que hemos requerimos como organización, ha sido fundamental para nosotros" (GrupoFocal1, 2025).

Precisamente, en el desarrollo de las actividades programadas se han realizado siete (7) foros territoriales, que han sido espacios para la reflexión y la construcción colectiva donde se reconoce el contexto territorial con sus potencialidades y problemáticas comunes y donde se han abordado temas trascendentales para las comunidades del territorio. Dichos eventos denominados “Foro Regional/ construcción de planes de desarrollo local 2024- 2027” contaron con la presencia de 587 participantes: 350 mujeres y 237 hombres vinculados al proyecto ERM.

La encuesta de percepción aplicada a los participantes demuestra el acierto que han tenido los espacios generados, en la medida que se considera que han facilitado la materialización de las propuestas definidas por las comunidades. La encuesta evaluó si se ha fortalecido la participación, mejorado las capacidades y competencias para incidir política y programáticamente ante diferentes actores claves para el desarrollo territorial y como resultado cerca del 87% manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, lo cual indica que el camino metodológico definido por el proyecto ha sido el acertado como se puede visualizar en la siguiente figura:

Gráfico 8. Valoración sobre la importancia de los espacios para materialización de propuestas



Fuente. Informe cuantitativo. Encuesta de percepción “ERM” (2025), realizado por Gestión y Acción Ltda.

Aun así, el reto está en trabajar en aquellos municipios donde la eficacia de las acciones muestra un desempeño menor que en los demás, como es el caso de Sonsón y San Francisco, según los testimonios de entrevistados y los resultados de la encuesta de percepción.

En los buenos resultados alcanzados a la fecha ha jugado importante papel el proceso de capacitación sobre planeación y gestión pública y de manera particular la estructuración e importancia de los planes de desarrollo. Se resalta el ejercicio de vinculación a la formulación de los planes porque rompió el círculo vicioso de criticar su formulación y posterior incumplimiento a través de la participación activa en su construcción técnica. Ello implicó traducir muchos tecnicismos a un lenguaje más general, apropiado y dinámico, que permitiera a las comunidades comprender y vincularse desde la acción misma de la organización. La estrategia diseñada contempló las características y dinámicas internas diferenciales de los municipios, así como las motivaciones de los participantes, los conflictos presentes y los recursos disponibles con un enfoque de agenciamiento comunitario, para que, cuando el proyecto culmine las

comunidades puedan saber a dónde acudir y cómo continuar sus gestiones en los territorios (Entrevista15, 2025).

La eficacia de los DGT ha ido más allá del ámbito local, un participante de Puerto Nare indica que "(...) con los diálogos generativos hemos tenido cercanía con la Gobernación de Antioquia, con la oficina de turismo de competitividad, ellos acogieron el municipio para acompañarnos en todo ese tema de formulación del plan de turismo, y así podemos trabajar en conjunto." (Entrevista11, 2025). Estas acciones también contribuyen al avance del segundo indicador de esta realización 3 sobre el grado en que las mujeres líderes influyen en las políticas y la toma de decisiones, incluso en contextos afectados por conflictos, porque los DGT han sido espacios para generar sinergias entre la sociedad civil, las lideresas vinculadas al proyecto ERM y la institucionalidad pública local y regional.


Así, por ejemplo, el DGT "Acción Colectiva - Turismo: Memoria y Patrimonio de Puerto Nare" del 27 de febrero de 2025 dinamizó el diálogo a través de la articulación entre la institucionalidad local y regional con líderes, organizaciones sociales y productivas que tienen orientación al turismo. En este espacio emergieron interacciones para la toma de decisiones, la confluencia de esfuerzos y trabajo en equipo que permitieron materializar la construcción colaborativa y la socialización con demás organizaciones y procesos de la comunidad para la formulación participativa del Plan de Turismo del Municipio en articulación con el PDM, con énfasis en los temas de desarrollo económico en las líneas estratégicas de empresas y economía; la pesca artesanal sostenible, turismo y la empleabilidad. De esta forma, con la activa participación en el DGT se aportó en el avance del Plan de Desarrollo Municipal 2024- 2027 "Unidos Para Construir", especialmente en su línea estratégica 3: Unidos para construir la reactivación económica y la movilidad.

En consecuencia, es posible determinar que los DGT, permitieron que las mujeres vinculadas al proyecto ERM, lograran establecer comunicación directa con las secretarías de planeación, los equipos formuladores del plan de desarrollo y profesionales de desarrollo comunitario, con la pretensión de incorporar las apuestas ciudadanas, formuladas en el marco de las Agendas Territoriales dentro de los Planes de Desarrollo de cada municipio. Al respecto, en el grupo focal realizado en Cocorná una de las participantes afirma que: "La Red de la Mujeres logró ejecutar dos proyectos, que se han podido realizar con el apoyo la Administración pública del municipio, (...) hemos sentido el apoyo de PRODEPAZ, porque hemos estado más involucradas, de resto (antes) no nos tenían en cuenta para nada" (GrupoFocal1, 2025).

Ahora bien, aunque los resultados generales son positivos, persisten desafíos relacionados con la articulación institucional, el apoyo decidido de las administraciones municipales, la mayor presencia de las mujeres en los municipios y el acceso equitativo a las oportunidades de participación. En estos propósitos, la estrategia formativa del diplomado: "Agentes de paz y desarrollo territorial" sobre construcción, cabildeo y seguimiento colectivo de las Agendas Territoriales de Desarrollo, así como el proceso de formación: "Cuidadoras de Vida", que vinculará a mujeres de las seis (6) localidades, las cuales pueden ser de organizaciones o colectivos de mujeres que hacen parte de las OSC jugarán un gran papel.

En consecuencia y aunque quedan varias tareas por consolidar, el resultado 3 puede calificarse como eficaz (EF). Esta valoración se sustenta en el cumplimiento de los indicadores establecidos, adaptados a contextos complejos y diferenciales por municipios sin comprometer los resultados esperados.

Eficiencia

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	
EFICIENCIA	Hace referencia al cumplimiento del presupuesto y cronograma establecidos inicialmente para el proyecto, medirá el logro de los resultados versus los recursos destinados a la implementación	Moderadamente Satisfactoria (MS): hubo deficiencias moderadas.	

El proyecto en sí mismo se ha convertido en una oportunidad para el fortalecimiento de las organizaciones ejecutoras. Las instituciones líderes acompañan a las diferentes organizaciones para dar cumplimiento a los requisitos solicitados en las contrataciones, y los asisten en la elaboración de presupuesto y pagos, generando los respectivos soportes. Lo anterior, se reafirma con la valoración que hacen los ejecutores quienes indican que: "(...) en este proyecto la función de transparencia es muy clara, porque (...) se retroalimenta sobre los gastos, también son muy juiciosos preguntándonos y acompañándonos en el proceso de formalización de los diferentes montos y recursos que se invierten para las actividades, nunca se desentienden de lo metodológico, temático, logístico y presupuestal" (Entrevista12, 2025). Aun así, el acompañamiento y la asesoría debe continuar para que en un futuro próximo las organizaciones cumplan de forma autónoma los procedimientos internos del proyecto y sus obligaciones ante las instituciones tributarias colombianas.

La programación del proyecto ha tenido ajustes. En el 2024 por ejemplo, se tomó la decisión de pasar para el tercer año la estrategia formativa "Cuidadoras de Vida", teniendo presente no saturar a las comunidades debido a la cantidad de estrategias formativas desarrolladas durante la primera fase. Sin embargo, a juicio de algunos miembros del equipo técnico los retrasos y ajustes propios de un proyecto de esta envergadura no implicarán demoras en el cumplimiento del cronograma general: "(...) yo creo que el proyecto con las actividades y los retos que se pretendían, se cumplirá, pues tenemos unos tiempos muy generosos, para plantear unas intervenciones muy concretas, pues ha permitido tener cierto margen de maniobra frente a los atrasos que se han generado, particularmente los procesos formativos han debido ir en unas etapas más previas del proyecto, sin embargo, se va a lograr en el cumplimiento" (Entrevista17, 2025).


Sin embargo, no todos los cambios en los tiempos de las actividades pueden considerarse como ajustes en el cronograma, porque por ejemplo, haber pasado para el último año la bioexpedición y los procesos formativos de *Guardianes del Territorio* y *Cuidadoras de Vida* pueden afectar la coherencia interna del proyecto tal como fue concebido porque podrían afectar la articulación entre formación, gobernanza territorial e incidencia comunitaria, impedir evidenciar los procesos de apropiación y aplicación práctica de los aprendizajes y sobre todo, reducir el margen temporal para ajustes, retroalimentación y escalamiento de resultados.

Al momento de la evaluación intermedia se presentan retrasos en el diseño de diplomado Construcción, Cabildeo y seguimiento colectivo de las Agendas Territoriales de Desarrollo, su convocatoria y proceso de selección de participantes. Lo mismo sucede con el acompañamiento y seguimiento al diplomado “Guardianes del Territorio” en su segunda cohorte, y al proceso de formación “Cuidadoras de Vida” y su seguimiento, que vinculará a seis (6) colectivos de mujeres que hacen parte de las OSC vinculadas al proyecto.

Sin embargo, las instituciones ejecutoras consideran que: “(...) de cara al tiempo que le queda al proyecto, 16 meses, (...) las acciones que están previstas para el cumplimiento de las metas y de los indicadores, están bien proyectadas, pero no hay margen de error (...) especialmente con el proceso formativo de mujeres Cuidadoras de Vida, que es un proceso que ha tenido un atraso importante, entonces se deberá ser muy cuidadosos con lo que se pretende y con los recursos que se tienen, para lograr que efectivamente los resultados que se están previendo” (Entrevista 17, 2025).

Teniendo en cuenta lo anterior, se considera que la eficiencia del proyecto a la fecha es valorada como moderadamente satisfactorio (MS) aunque se prevé que con los ajustes establecidos podrá cumplir con los resultados pactados sin dificultad en el tiempo que resta de ejecución.

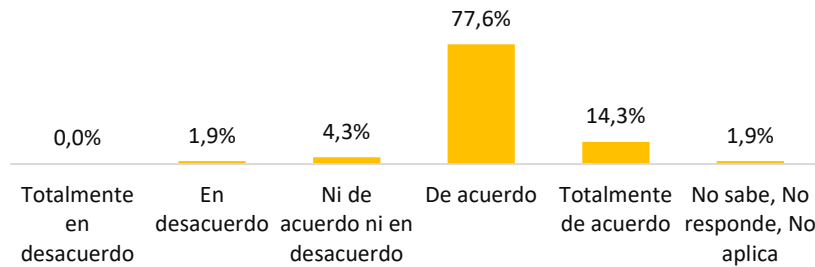
Sostenibilidad

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	
Sostenibilidad	Hace referencia a revisar las posibilidades de que los resultados logrados, productos generados, procesos instalados se mantengan y sean sostenibles. Evaluará en qué medida las acciones generadas por el proyecto, garantizan que a largo plazo los beneficiarios producto de la intervención, puedan continuar ejecutando sus proyectos y desarrollándose aun sin la presencia institucional	Moderadamente Probable (MP)	

La sostenibilidad de los espacios inclusivos de discusión, análisis y concertación para la transformación territorial se refleja en la articulación territorial de los DGT, de la MTDS y los Foros Territoriales entre instancias de la sociedad civil y la institucionalidad pública y privada, la cual se refuerza con los encuentros periódicos de la Mesa y el proceso de seguimiento a la incorporación de las propuestas en la política pública local. Estos espacios de diálogo, concertación y generación de capacidades de gestión autónoma han posibilitado oportunidades para que los agentes de la sociedad civil, y actores del proyecto, mejoren la interlocución y el trabajo en red.

Lo anterior se sustenta claramente con los resultados de la encuesta de percepción. A la pregunta de si los espacios de concertación han fortalecido la confianza entre las comunidades e instituciones, los resultados muestran una tendencia general positiva, con el 96% de los encuestados que manifiestan estar totalmente de acuerdo o de acuerdo, en contraste con un 4% que manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo como se muestra en la siguiente figura, lo cual refleja la mejora de la confianza entre actores, factor clave para la sostenibilidad de las acciones territoriales.

Gráfico 9. Espacios de concertación y confianza



Fuente. Informe cuantitativo. Encuesta de percepción "ERM" (2025), realizado por Gestión y Acción Ltda.

En consonancia con la encuesta, los ejecutores del proyecto ERM comentan que: "se concibe la MTDS como un lugar de conversación sobre los temas que surgen en cada municipio, con representantes de OSC y de las Administraciones Municipales, con el fin de generar sostenibilidad en el territorio (...). Se realizan encuentros bimensuales y se trabaja con un plan operativo desplegado por cuatro comités: económico, social, político y de gestión del conocimiento. La dinámica de estos comités son variables, a veces muy activa, otras más silenciosa; pero cuando se revisa el plan operativo, las organizaciones responden y se organizan" (Entrevista15, 2025).

La Mesa tiene una importante dinámica de reuniones, presenciales y/o virtuales, generalmente en San Luis como punto central, para facilitar la participación de todos los actores. A juicio de los participantes, el espacio se caracteriza por ser dinámico, con momentos de impulso colectivo y otros de autonomía de las organizaciones que luego comparten en los siguientes encuentros. Las acciones se enfocan en las dinámicas de los territorios, propuestas, convocatorias y acciones posibles, además de brindar acompañamiento a otras organizaciones y extensión del conocimiento en los municipios. Al momento buena parte de las organizaciones e instituciones trabaja en propuestas importantes desde el punto de vista económico y ambiental.


Sin embargo, se presume que el inicio de la coyuntura político electoral del orden nacional y próximamente del orden local, producirán cambios al interior de las administraciones municipales y puede tener repercusiones en la dinámica de la Mesa. Los actores consideran que la continuidad de los encuentros y la constancia en el reforzamiento de la articulación interinstitucional y organizacional podrá solventar su sostenibilidad. Se tienen proyecciones altas en lo económico y ambiental, aunque se reconoce que, si el proyecto llegara a terminar pronto, en algunos casos también podría dejar de funcionar (Entrevista15, 2025). Aseveraciones sobre los avances en sostenibilidad y los riesgos que puede traer la coyuntura electoral también abundan en los grupos focales de la investigación y las entrevistas en profundidad.

La sostenibilidad también se refleja en la capacidad de incidencia y movilización social que se ha venido logrando con la participación de las mujeres; sus recomendaciones, planes y proyectos se han insertado en los planes de desarrollo y en algunas políticas públicas de sus municipios. Así mismo, la institucionalidad cifra sus esperanzas de sostenibilidad en los liderazgos formados y acompañados a través de la estrategia formativa desarrollada y la que se iniciará en próximos meses, especialmente la de

“cuidadoras de vida”, dado que tendrán la capacidad de generar otras alternativas para copar espacios representativos desde las mujeres en las instituciones gubernamentales, privadas y en sus espacios organizativos tradicionales.

El gran reto del proyecto está en consolidar las alianzas actuales y proyectarlas. En voz de uno de los directivos, se considera que “(...) El proyecto deberá concebirse no solo como un ejercicio de gobernanza, sino también como una estrategia de promoción del territorio y de sus procesos. Las agendas territoriales y los mercados locales son claves para avanzar hacia la internacionalización, la atracción de inversiones y la promoción del territorio, evitando la dependencia de la cooperación desarrollada con este proyecto, fortaleciendo así la gobernanza comunitaria” (Entrevista17, 2025). En ese propósito, la capacidad de agencia social desplegada por el proyecto permitirá aunar esfuerzos para atraer más recursos al territorio. Como lo indicó otro directivo de las instituciones ejecutoras: “(...) hemos generado un acercamiento con las cooperativas del sector, que son, obviamente, un actor muy importante para el recurso de créditos y el tema de educación financiera, (...) también (esperamos) que las Administraciones Municipales hagan diferentes convenios con nosotros. También se están estableciendo alianzas que faciliten que los procesos que se inician puedan continuar, entre ellos, con la CCOA, la Corporación Empresarial del Oriente, Universidad Católica de Oriente, Universidad de Antioquia y el Politécnico” (GrupoFocal7, 2025). Por lo tanto, la sostenibilidad futura depende varios factores internos y externos, muy anclados en la continuidad de los liderazgos de las OSC vinculadas al PRM, el papel de apoyo de la institucionalidad pública y posibles nuevas fuentes de financiación para el desarrollo de las acciones que están contempladas en lo que resta del proyecto. En ese sentido la valoración emitida para esta realización con relación a la sostenibilidad es de Moderadamente Probable (MP).

Impacto

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN	
IMPACTO	Efectos primarios y secundarios positivos y negativos a largo plazo producidos por la intervención, ya sean directos o indirectos, intencionales o no intencionales	Mediano impacto (MI)	

Los avances en sostenibilidad del proyecto y los testimonios de representantes de las instituciones, organizaciones sociales y participantes, en general, hacen prever que el proyecto alcanzará importantes impactos en sostenibilidad ambiental, confianza institucional, articulación comunitaria y en general, en gobernanza territorial.

A la fecha, son evidentes las transformaciones a nivel individual, organizativo e institucional. Esto se confirma con testimonios de personas involucradas en el proyecto ERM. Una de las participantes indica que: "para mí se dio un cambio, nosotras nos dimos cuenta de que somos capaces de muchas cosas, de salir adelante, este proyecto no ayudó a mirar de que también somos capaces de lograr nuestras metas y podemos participar de espacios importantes" (Entrevista5, 2025). Así mismo, en las instituciones públicas hay evidencias de impactos a la fecha, especialmente relacionados con el trabajo en red con otras alcaldías y organizaciones territoriales. Uno de los líderes técnicos del proyecto afirma que: "ha sido fundamental el poder conocerse más allá de sus entornos municipales, pensarse con otras organizaciones a lo largo de los temas



problemáticos de cada territorio, los participantes lo han destacado. La MTDS es un espacio que ha venido fortaleciéndose mucho buscando tener incidencia en la región" (Entrevista17, 2025). Es evidente que el alcance ahora es local en varios de los municipios, pero en perspectiva, los resultados alcanzados a la fecha pueden generar dinámicas más amplias frente a la participación de las comunidades en la planificación y gestión de los nuevos planes de desarrollo local y departamental y en otras iniciativas que lideren otras instituciones en la zona.

Otro impacto importante de ERM al momento de la evaluación intermedia se refleja en la participación de las mujeres lideresas en el accionar público-político de sus municipios. Esto se corrobora al comparar las líneas de entrada y salida de la formación, dado que los cinco (5) colectivos de mujeres que finalizaron el proceso de fortalecimiento incrementaron su potencial en promedio 41% con relación a la medición inicial. Entre ellas se destacan las organizaciones Manualidades El Encanto "Arte con Amor", Mujeres Emprendedoras Sonsoneñas y la Asociación de Mujeres del Futuro de Puerto Nare, con un porcentaje de 92, 83 y 65 respectivamente. La evolución se debe al aumento de la cohesión social, el mejoramiento en el desempeño de los roles, la dinámica interna, la identificación y gestión de proyectos, la articulación con diferentes instituciones del territorio y la participación en diversos espacios locales y de integración regional como en la Asociación de Mujeres del Oriente Antioqueño, Red de Mujeres, Red Territorial de Líderes, Consejo Municipal de Paz, Reconciliación y Convivencia, Mesa de Víctimas y en la Mesa de Mujeres de Sonsón, entre otros.

Además, las mujeres se han interesado por incidir en los Planes de Desarrollo Municipal, Planes Estratégicos Regionales, varios planes sectoriales locales, el plan de desarrollo comunal y comunitario y algunas políticas públicas de sus municipios. Entre estas últimas, el proyecto puede mostrar como impacto el importante papel que las mujeres jugaron en la promoción de la igualdad de género y la atención a la violencia en Puerto Nare a través del Acuerdo No. 006 de 2022; en la aprobación del Acuerdo No. 07 de 2016 en San Francisco para la atención de violencia sexual y de género; en la política pública para la igualdad de oportunidades de San Luis mediante el Acuerdo 01 de 2022 y en el Acuerdo N° 006 de 2022 de Sonsón para la igualdad de oportunidades (2022-2032). En ese mismo sentido, se destaca la metodología del ERM que promueve el enfoque de género, buscando el fortalecimiento integral de las mujeres en las dimensiones social, política y económica, en consonancia con el ODS5 para avanzar en la igualdad de género en el área de influencia.

Por lo anterior, se considera que la valoración emitida para esta realización tiene un mediano impacto, dado que está en marcha y en proceso de consolidación.

## 5.4. Ejes transversales

El **enfoque diferencial con énfasis en género y jóvenes** ha permitido abrir espacios de participación para mujeres, juventudes, comunidades rurales y población afro, integrando contenidos orientados a cerrar brechas y reconocer identidades históricamente invisibilizadas. La información documental muestra que la ruta formativa incorpora módulos de género, juventudes y saberes locales, mientras que los foros territoriales han dado visibilidad a prácticas y memorias, como en el caso del foro

“Memorias, herencia y tradición: el latir afrodescendiente del corregimiento San Miguel”. Esta puesta en valor se confirma en testimonios donde las mujeres reconocen transformaciones en su vida cotidiana y educativa, señalando que “las brechas de género al interior de sus familias han disminuido mucho (...) actualmente están terminando sus estudios técnicos, tecnológicos (...) cuando antes no se les permitía” (Entrevista15, 2025). A ello se suman avances organizativos como los de AFROMIEL, que “lograron gestionar y tienen una casa afro” (Entrevista11, 2025), lo que evidencia apropiación cultural y reparación simbólica. También en juventudes aparecen cambios en imaginarios, al reconocer que “tenían una visión muy estereotipada (y que ahora) los tiempos cambian” (Entrevista7, 2025), mostrando que el enfoque diferencial no se limita al discurso, sino que genera transformaciones sociales y organizativas.

Los hallazgos establecidos en la línea base dan cuenta de brechas género en los seis (6) municipios del ERM, con escasa representación femenina en política y en empleo. Así, por ejemplo, en las últimas elecciones solo 5 concejalas fueron elegidas y la mayoría de las organizaciones sociales no tienen comités de género. La Constitución política colombiana en varios de sus artículos, entre ellos el 13, 43 y 93, pretenden garantizar los derechos de Igualdad, participación en niveles decisorios y protección contra discriminación, lo mismo que el ODS 5 (Igualdad de género) busca avalar la participación plena y efectiva de las mujeres en la vida política, económica y social. Teniendo en cuenta lo anterior, de manera acertada el Proyecto ERM, a través de los DGT, en la MTDS, en los foros territoriales y en todos los procesos de formación, propicia la participación de las mujeres y aboga por la igualdad de oportunidades en la toma de decisiones de las políticas locales y departamentales, específicamente a través de incidencia en los planes de desarrollo

Los testimonios evidencian que el proyecto impulsó procesos socioeconómicos y culturales mediante la incorporación efectiva del **enfoque de género** y el fortalecimiento del liderazgo femenino en los territorios. Las organizaciones participantes reconocen una mayor participación e incidencia de las mujeres en espacios de decisión comunitaria y productiva, lo que ha contribuido a transformar dinámicas tradicionales de exclusión. Al respecto, se destaca que “las mujeres (...) mandan, comprometidas, empoderadas totalmente” (Entrevista6, 2025), así como el reconocimiento explícito del aumento de su participación en las estructuras organizativas locales (Entrevista11, 2025). Este cambio se refleja también en procesos de empoderamiento personal y colectivo, donde lideresas comunitarias afirman haber resignificado su rol tanto en el ámbito familiar como organizativo, consolidando impactos culturales asociados a la equidad de género y a la transformación de relaciones de poder. Igualmente vale mencionar que aunque el proyecto no aborda específicamente temas de diversidad, en los diferentes espacios de participación se ha tenido la vinculación activa de personas de diferentes grupos etarios que se reconocen desde la comunidad LGBTQI+. Así mismo, desde la realización 1 se han abordado temas de corporalidad, orientación e identidad sexual y de género y relaciones con el otro a partir del encuentro realizado con OSC denominado “Mi Cuerpo, Mi Territorio”.

De manera complementaria, el **enfoque basado en derechos** se ha fortalecido a través

del empleo de módulos sobre estructura del Estado, participación y control ciudadano, que han permitido a las OSC comprender y activar mecanismos de exigibilidad en sus territorios. Los testimonios reflejan apropiación de estos principios: “al tú estar mejor informada, sabes qué es lo que te pertenece como joven y (puedes) luchar por eso” (Entrevista3, 2025), lo que sugiere un tránsito hacia la agencia ciudadana y la acción colectiva. Esta lectura se refuerza cuando participantes afirman que las instituciones “se mueven a partir de la presión social (...) y muchas organizaciones sociales (...) han entendido eso” (Entrevista7, 2025), mostrando una comprensión estratégica sobre incidencia y relación Estado-sociedad. Además, la capacidad de nombrar y defender derechos –“¿Qué derecho nos han enseñado a defender? (...) Todos” (GrupoFocal1, 2025) evidencia procesos de alfabetización en derechos que fortalecen la autonomía organizativa, aunque su traducción en incidencia sostenida dependerá del nivel de consolidación y madurez de cada OSC.

Los testimonios también dan cuenta de procesos de transformación creativa de conflictos sociales y territoriales a partir de la promoción de un **enfoque basado en derechos**. Los participantes reconocen avances en la construcción de convivencia, respeto por la diferencia y resolución no violenta de conflictos, especialmente en contextos marcados por antecedentes de violencia. Se resalta el fortalecimiento de derechos como la libre expresión, la identidad cultural, la libertad de culto y el autocuidado (GrupoFocal1, 2025), así como la promoción de relaciones más respetuosas con el entorno y con los vecinos (Entrevista6, 2025). Este proceso ha contribuido a la resignificación del territorio como un espacio de permanencia y reconstrucción del tejido social.

En el **ámbito de lo ambiental** los procesos impulsados se dejan observar en la adopción de prácticas sostenibles orientadas a la mitigación del cambio climático y la reducción de impactos ambientales negativos. Las entrevistas documentan la implementación de buenas prácticas ambientales, el manejo responsable de residuos y la aplicación de principios de economía circular, como el uso de las “7 R’s” (Entrevista6, 2025) y la concienciación sobre prácticas frente al cambio climático. De manera complementaria, las organizaciones de pescadores artesanales han desarrollado actividades de limpieza de las orillas de los ríos y acciones de repoblamiento de especies, fortaleciendo la gestión comunitaria de los recursos hídricos (Entrevista11, 2025). Estas acciones muestran una articulación directa entre prácticas productivas locales y estrategias de adaptación climática.

En términos de sostenibilidad productiva, el proyecto fortaleció capacidades en producción limpia y certificación ambiental, evidenciado en la articulación con la autoridad ambiental para la obtención de sellos de negocios verdes y la implementación de lineamientos nacionales de sostenibilidad por parte de emprendimientos locales (Entrevista11, 2025). Estos procesos han permitido integrar criterios ambientales a las dinámicas económicas, reduciendo la tensión entre generación de ingresos y protección ambiental. Experiencias como la producción limpia de cacao y harina de plátano, así como la adopción de prácticas agroforestales y de injertación, muestran aportes concretos a la mitigación de la huella ambiental de las actividades productivas (GrupoFocal6, 2025).

Finalmente, las experiencias de ecoturismo comunitario evidencian la incorporación de prácticas de bajo impacto ambiental, como la reducción de plásticos de un solo uso, el uso de envoltorios naturales y el respeto simbólico y práctico por los ecosistemas (Entrevista14, 2025). Paralelamente, los procesos de reciclaje, reutilización de materiales textiles y fortalecimiento de economías circulares en organizaciones comunitarias muestran avances en la transformación de conflictos ambientales derivados del manejo inadecuado de residuos (GrupoFocal8, 2025). Estas prácticas confirman que el proyecto ha impulsado cambios sostenibles tanto en las prácticas económicas como en los marcos culturales que orientan la relación con el territorio.

En conjunto, los tres enfoques presentan avances significativos y efectos tangibles en prácticas organizativas, discursos, identidades y capacidades de incidencia. Aunque persisten retos asociados a la madurez organizativa y a la necesidad de acompañamiento continuo, la evidencia muestra que los enfoques transversalizados han operado de manera efectiva y han generado cambios que fortalecen la capacidad de las OSC para incidir en su territorio desde una perspectiva más inclusiva, basada en derechos y ambientalmente consciente.

Mención especial merece entre los ejes transversales **el decisivo papel de la Unión Europea** como entidad financiadora del proyecto porque si bien se menciona frecuentemente en los informes técnicos y en las publicaciones de las redes sociales y es evidente en el apoyo a las OSC, proporcionándoles los recursos que las administraciones municipales no han podido entregarles dadas sus limitaciones financieras, pero muy escasamente reconocido por las organizaciones comunitarias a las que finalmente les permitió no solo la creación y mejoramiento de sus emprendimientos sino la capacitación mediante metodologías innovadoras y el conocimiento de las oportunidades de participación en las decisiones que les involucran en los POT de sus municipios y en la toma de decisiones sobre los asuntos que les atañen desde las particularidades del territorio.

El manual de visibilidad de la UE ha sido puesto en práctica en todas las etapas del proyecto por parte de los socios implementadores; no obstante, se debe admitir que en ninguno de los instrumentos de indagación utilizados para esta evaluación se abordó el tema con las OSC pero si se evidenció como valor agregado el reconocimiento tanto local como nacional e internacional que ganaron las 24 iniciativas a partir del intercambio de experiencias y el dialogo interinstitucional permanente promovido por esta entidad al financiar y apoyar encuentros con otros proyectos favorecidos por la UE en otras partes del país, así como el aprendizaje y correcta administración de los recursos propiciados por su incidencia en el desarrollo de tales iniciativas que en virtud de su vinculación al proyecto pudieron gestionar y acceder a recursos tanto económicos como logísticos y educativos provenientes de otras entidades del orden regional y nacional..

## 6. Lecciones aprendidas

### De la Realización 1

La combinación de formación práctica, metodologías participativas y acompañamiento cercano, potencia de manera significativa los procesos de fortalecimiento organizativo. Cuando las OSC reciben contenidos claros y aplicables, ligados a acompañamiento técnico constante, logran no solo comprender los temas, sino integrarlos en su funcionamiento cotidiano, lo que se traduce en mayor capacidad de liderazgo, gestión y participación incidente en sus territorios.

Finalmente, se identifica como aprendizaje que la articulación territorial y los intercambios entre organizaciones actúan como motores para la sostenibilidad del aprendizaje. El contacto con experiencias de otros municipios, la identificación de desafíos compartidos y la observación de prácticas exitosas fortalecen la motivación, generan visión colectiva y consolidan redes que continúan funcionando después de las actividades del proyecto, ampliando su impacto más allá de los espacios formativos.

## **De la Realización 2**

La implementación de la Realización 2 evidenció que el fortalecimiento de capacidades organizativas, administrativas y técnicas, así como la apropiación comunitaria de los activos generados por el proyecto constituyen factores determinantes para la sostenibilidad de los procesos. Cuando los bienes y espacios (ej: puntos de comercialización, vitrinas productivas y equipamientos) han quedado bajo la gestión directa de los colectivos locales, se fortalecieron el sentido de pertenencia, el arraigo territorial y la corresponsabilidad, en contraste con modelos de administración centralizada que debilitaron la continuidad operativa.

Asimismo, se consolidó la comprensión de que la gestión financiera es una condición crítica para la confianza institucional y la eficiencia del proyecto. La separación clara de convenios, el control contable y la transparencia fortalecieron la gobernanza interna, evitaron reprocesos administrativos y facilitaron la toma de decisiones basada en evidencia.

Otra lección clave se relaciona con la alta dependencia de las dinámicas políticas locales. Los cambios en administraciones municipales afectaron los ritmos de implementación y la priorización de actividades, demostrando la necesidad de estrategias de blindaje institucional que reduzcan la vulnerabilidad del proyecto frente a ciclos electorales y reorientaciones gubernamentales.

La participación en procesos competitivos con altas exigencias brinda aprendizajes para mejorar el desempeño de las organizaciones en convocatorias futuras. Sin embargo, es necesario, al interior del proyecto, diseñar mecanismos diferenciados que reconozcan las capacidades reales de las organizaciones de base para que puedan ser partícipes como ejecutores de sus propuestas.

El proceso también reflejó la persistencia de expectativas de asistencialismo en territorios con larga historia de intervención institucional. En algunos casos, se identificó una baja corresponsabilidad y expectativa de transferencias directas, lo que tensionó los enfoques de autogestión y sostenibilidad promovidos por el proyecto.

Adicionalmente, la dispersión geográfica de las comunidades emergió como una barrera

estructural para la participación sostenida de las comunidades. Las distancias entre veredas, los costos de desplazamiento y el tiempo requerido para asistir a las actividades limitaron la cobertura efectiva y la continuidad formativa.

Finalmente, se identificaron brechas técnicas especializadas no contempladas en el diseño inicial, especialmente en materia de registros sanitarios, posicionamiento de marca y acceso a mercados. Estas limitaciones redujeron el potencial de escalabilidad de ciertas iniciativas productivas. También se reconoció el riesgo de discontinuidad post-proyecto, evidenciando la necesidad de estrategias de salida progresiva y fortalecimiento de redes locales que sostengan los procesos en el largo plazo.

### **De la Realización 3**

Las organizaciones ejecutoras del proyecto han contado en los municipios con el acompañamiento de socios locales, OSC reconocidas en el territorio y personal técnico de la zona, que han facilitado la implementación oportuna de las acciones logísticas proyectadas en los DGT, en la MTDS y en los foros realizados: "(...) los diálogos y los foros fueran contratados con las organizaciones de la región, (y eso) es ganador porque se les dejó a ellos la capacidad para que se vuelvan contratistas y proveedores de esos insumos, de la alimentación, del tema del transporte, entre otras actividades, es bueno que la plata les quede a ellos en el territorio, más allá de un operador logístico de otra región " (Entrevista11, 2025).

La incidencia en los planes de desarrollo y las políticas públicas locales se ha logrado a través de procesos consistentes de formación en gestión pública, la construcción de propuestas participativas y el acompañamiento para la apertura de espacios de concertación con la institucionalidad pública, al igual que a través del diseño de rutas claras para el seguimiento a los acuerdos establecidos por parte de los líderes y lideresas del territorio.

## **7. Buenas prácticas**

La Realización 1 presenta un conjunto de buenas prácticas que han fortalecido la eficiencia y la pertinencia del proceso de fortalecimiento organizacional de las 24 OSC. Una de las prácticas más destacadas es la metodología participativa y pedagógicamente adaptada, que combina elementos conceptuales con ejercicios prácticos, lo cual facilita la apropiación de los contenidos por parte de las comunidades. Esto se confirma cuando los participantes expresan que "lo que más me gustó fue la forma de llegar a la gente (...) no solamente hablar o poner diapositivas, sino los materiales y la forma para que las comunidades le entendieran" (Entrevista8, 2025). Esta buena práctica se evidencia también en los informes, que destacan que las organizaciones comprenden con mayor claridad los procesos de planeación, ejecución y seguimiento gracias a metodologías contextualizadas (PRODEPAZ, 2025).

Asimismo, la Realización 1 consolidó una buena práctica en la articulación entre organizaciones del territorio, lo cual favorece procesos de cohesión social y

colaboración. El equipo técnico relata que, por ejemplo, en Cocorná, organizaciones que en el pasado no trabajaban juntas hoy coordinan acciones de manera autónoma: “que hoy ellos hagan eso (...) es reflejo de lo que se ha contribuido con el proyecto, de esa autonomía de ellos, de poder reunirse y hacer algo en conjunto” (Entrevista11, 2025). Esta práctica también se evidencia en los informes de avance, que señalan un fortalecimiento de las capacidades de interlocución y trabajo colaborativo entre OSC.

Finalmente, una buena práctica central ha sido la adaptación logística y territorial, que permitió llegar a veredas distantes y superar barreras de conectividad, demostrando capacidad operativa. Los grupos focales resaltan que las actividades son más efectivas cuando se diversifican los espacios y se llevan a lugares donde la comunidad se siente cómoda y motivada, lo cual fue considerado por el proyecto, ya que como ellos mismos lo indican “cada mes las hacíamos en diferentes sitios” (GrupoFocal5, 2025). Esta práctica ha sido clave para sostener la participación en el territorio.

Una de las principales buenas prácticas identificadas fue el fortalecimiento de capacidades locales orientadas a la sostenibilidad ambiental y productiva, a través de la promoción de buenas prácticas de manufactura, prácticas ambientales y economía circular. Este enfoque permitió que los emprendimientos incorporaran criterios de mitigación del cambio climático en sus procesos productivos, tales como el manejo adecuado de residuos, la reducción de impactos ambientales y la aplicación de las “7R” de la economía circular (Entrevista6, 2025).

Otra práctica relevante fue la integración efectiva del enfoque de género como eje transversal del proyecto, lo que se evidenció en la alta participación y liderazgo de mujeres en organizaciones comunitarias, emprendimientos y espacios de toma de decisión. Este proceso de empoderamiento fortaleció la autonomía económica y social de las mujeres, contribuyendo a transformaciones sostenibles en las dinámicas familiares y comunitarias (Entrevista9, 2025) (GrupoFocal1, 2025).

Se consolidó como buena práctica la articulación con autoridades ambientales y entidades técnicas, orientada a la certificación y fortalecimiento de negocios verdes mediante la adopción de estándares nacionales y locales. La implementación de producción limpia y la obtención de sellos ambientales evidencian la institucionalización de prácticas sostenibles dentro de las unidades productivas (Entrevista11, 2025).

Asimismo, se destacó la promoción de prácticas de conservación ambiental lideradas por organizaciones comunitarias, como las jornadas de limpieza de fuentes hídricas, conservación de riberas y campañas de sensibilización ambiental, que fortalecieron el sentido de pertenencia territorial y la corresponsabilidad comunitaria en la mitigación de impactos ambientales (GrupoFocal8, 2025).

En el ámbito del turismo comunitario, se identificó como buena práctica la incorporación de prácticas de bajo impacto ambiental en las actividades turísticas, tales como el uso de materiales biodegradables, el control de residuos y la educación ambiental a los visitantes. Estas acciones contribuyen de manera directa a la mitigación del cambio climático y a la sostenibilidad de los ecosistemas locales (Entrevista14, 2025)

Se evidenció también como práctica destacada la promoción de la participación y visibilización de poblaciones diversas y comunidades étnicas, fortaleciendo la identidad cultural, el reconocimiento territorial y la inclusión de enfoques diferenciales como parte de los procesos de desarrollo sostenible (Entrevista17, 2025) (GrupoFocal5, 2025).

Finalmente, se consolidó como buena práctica la incorporación progresiva del enfoque basado en derechos en los procesos de formación comunitaria, lo que permitió fortalecer la capacidad de exigibilidad, participación y ejercicio de derechos fundamentales como la libre expresión, la identidad y el autocuidado, aportando a la transformación creativa y no violenta de los conflictos sociales y territoriales (GrupoFocal1, 2025).

El proyecto ha llevado a cabo un diálogo permanente con actores políticos todo el tiempo sin ser permeado o alinderado por la política partidista, ni siquiera durante los periodos electorales: "este proyecto se ha sabido sostenerse, porque no tiene en cuenta el tema político, para la elección de los participantes no miró caras, si tú eres de tal corriente política, el proyecto está impactando a una organización, a una comunidad, independientemente si esté o no esté de acuerdo con el sistema político, dentro de las capacitaciones no participa el que esta recomendado por tal persona, todos somos iguales" (GrupoFocal8, 2025).

## 8. Conclusiones

El apoyo de la UE ha permitido potenciar las iniciativas sociales y productivas del territorio, de igual forma ha fomentado y apoyado los encuentros de saberes y experiencias con otras OSC de otras regiones colombianas donde la entidad tiene incidencia y ha facilitado la interlocución de ellas con las apuestas gubernamentales locales.

La coordinación constante entre las áreas técnica y administrativa, la planificación conjunta y la capacidad de adaptación del equipo permitieron que los cambios presupuestales no interrumpieran actividades ni redujeran metas. Las adendas respondieron más a necesidades operativas (viajes, facilitadores adicionales, dotación y socialización) que a reestructuraciones del resultado. Los testimonios señalan explícitamente que la logística, los apoyos y la comunicación entre áreas fueron oportunos y permitieron sostener la implementación sin afectaciones.

En varios territorios del proyecto ERM, las OSC han logrado articular entre ellas las acciones, presentar proyectos y participar en espacios institucionales. Sin embargo, persisten brechas territoriales derivadas de diferencias en madurez organizativa, distancias geográficas y niveles de participación, lo que hace que los impactos no sean homogéneos. Aun así, los testimonios muestran un proceso progresivo de apropiación y un tránsito hacia mayor autonomía, lo cual es un indicador clave de éxito para una evaluación intermedia.

La evaluación a la fecha de la Realización 2 prueba que los procesos socioeconómicos, culturales y ambientales impulsados han sido pertinentes frente a las necesidades reales de los territorios, al responder de manera directa a los desafíos vinculados con la



generación de ingresos, el fortalecimiento organizativo, la mitigación del cambio climático y la gestión constructiva de los conflictos. Las acciones implementadas se han mantenido coherentes con los objetivos del proyecto y con los marcos institucionales locales, favoreciendo la articulación entre actores comunitarios, organizaciones implementadoras y administraciones municipales, a pesar de los desafíos derivados de los cambios de gobierno y de las diferencias en capacidades institucionales entre municipios.

Se registran avances significativos en el fortalecimiento de capacidades locales, la consolidación de espacios de comercialización, el empoderamiento de mujeres y jóvenes y la mejora de prácticas productivas más sostenibles. La eficiencia de la intervención se ha visto favorecida por una gestión administrativa y financiera ordenada, aunque persisten limitaciones asociadas a la dispersión geográfica, los costos de transporte y las brechas de acceso para organizaciones pequeñas o en procesos incipientes de formalización. Desde la perspectiva de la sostenibilidad, se destaca la apropiación comunitaria de infraestructuras, puntos de venta y procesos organizativos, lo que fortalece las posibilidades de permanencia de los resultados más allá de la vida del proyecto, aunque se reconoce el riesgo de debilitamiento del acompañamiento técnico una vez finalice la intervención.

En cuanto al impacto de la Realización 2, se observan transformaciones positivas en las dinámicas comunitarias, reflejadas en mayores niveles de cohesión social, cooperación entre productores, fortalecimiento del arraigo territorial y una transición progresiva desde prácticas asistencialistas hacia enfoques de autogestión y corresponsabilidad. La aplicación de los enfoques transversales de género, juventud, enfoque territorial, ambiental y construcción de paz ha contribuido a ampliar la participación de poblaciones históricamente excluidas y a promover mecanismos de diálogo y transformación creativa de conflictos. En conjunto, la evaluación intermedia concluye que la Realización 2 muestra un desempeño favorable, con resultados tangibles y procesos en marcha, aunque enfrenta retos asociados a la ampliación de cobertura, la profundización del soporte técnico especializado y la consolidación de los logros en el largo plazo.

En cuanto la Realización 3 se resalta que los DGT y la MTDS, han sido estrategias exitosas para avanzar en la incidencia comunitaria sobre los instrumentos de planificación territorial a través de la formulación de propuestas y recomendaciones que recogen las particularidades y aspiraciones del territorio. De la misma manera, el proyecto ha fortalecido la participación de las mujeres líderes en el accionar social y político de sus territorios a través de la formación, una mayor vinculación a las dinámicas locales y el mejoramiento de la interlocución con la institucionalidad pública y privada para posicionar una agenda que favorece sus intereses.

## 9.Recomendaciones

Esta evaluación, con base en la revisión documental y los testimonios de las personas entrevistadas y participantes en los grupos focales, hace las recomendaciones a continuación, especificando en cada caso la entidad a la cual va sugerida.

## **Para las organizaciones ejecutoras**

Es importante reforzar los acercamientos con las administraciones municipales, especialmente en los casos de alta rotación de funcionarios y en aquellos donde los participantes consideran que los espacios de incidencia abiertos aún se deben fortalecer para garantizar que las propuestas ciudadanas se materialicen en los PDM, como Sonsón y San Francisco, que fueron los menos valorados en la encuesta de percepción. Esto puede lograrse mediante la formalización de acuerdos interinstitucionales, mesas técnicas periódicas y protocolos de articulación, reduciendo la dependencia de la voluntad política coyuntural y fortaleciendo la sostenibilidad de las acciones.

También se sugiere fortalecer la coordinación operativa mediante agendas conjuntas de planeación territorial y mayor presencia simultánea de los socios clave en los momentos críticos de implementación. La evaluación muestra alta coherencia estratégica, pero aún existen brechas en la coordinación interinstitucional en algunos territorios. Además, se sugiere potenciar los espacios de aprendizaje conjunto entre socios (comunidades de práctica, intercambios de experiencias), para armonizar enfoques metodológicos y garantizar una intervención más consistente en todos los municipios.

Es importante fortalecer los procesos de empalme cuando se presentan cambios en el equipo técnico, con el fin de preservar la continuidad metodológica y la confianza construida con las comunidades. Aunque el acompañamiento territorial ha favorecido la participación, los testimonios señalan que disponer de un mayor tiempo de transición cada vez que exista cambio de personal facilita la adaptación y evita rupturas en los procesos. Podría ser de utilidad formalizar un protocolo de empalme que garantice acompañamiento simultáneo durante un periodo mínimo y asegure la coherencia en la conducción de los procesos comunitarios.

Se recomienda profundizar la territorialización diferenciada de las intervenciones, ajustando las estrategias de acompañamiento según los niveles de apropiación y percepción de impacto identificados. La dispersión moderada-alta en indicadores como mejora económica ( $DE=1,06$ ) y reducción de conflictos ( $DE\approx 0,97$ ) sugiere la necesidad de diseñar acciones más focalizadas para los territorios y grupos que reportan menores niveles de satisfacción.

Para mejorar la eficacia, se recomienda reforzar el seguimiento a los indicadores intermedios de transformación de conflictos y generación de oportunidades económicas, implementando herramientas de monitoreo más desagregadas por población (mujeres, jóvenes, organizaciones comunitarias) y por territorio, para identificar oportunamente brechas de desempeño y ajustar las estrategias. Igualmente, se recomienda diseñar un conjunto de indicadores proxy para medir de manera más precisa la incidencia de las propuestas ciudadanas en la planificación territorial y papel de las mujeres dentro de esas políticas y en la toma de decisiones.

Se considera importante reforzar la apuesta de internacionalización del territorio del Oriente y Magdalena medio antioqueños, no solo con la búsqueda de nuevos proyectos que logren articularse con el ERM, sino con nuevas opciones económicas, culturales y medioambientales de conectarlo con el mundo.

Adicionalmente, se recomienda consolidar una estrategia explícita de salida progresiva, enfocada en el traspaso de capacidades a organizaciones locales, el fortalecimiento de economías solidarias y la formalización de redes productivas y ambientales. Se sugiere promover esquemas de cofinanciación, vínculos con cooperativas y acceso a microfinanzas, para reducir la dependencia del financiamiento externo.

### **Para las instituciones gubernamentales colombianas**

Se recomienda que las entidades gubernamentales (alcaldías municipales y gobernación de Antioquia) acudan a las convocatorias que hace el proyecto y se integren a los mecanismos de interlocución con la MTDS para facilitar la el seguimiento y la medición de indicadores sobre incorporación de las iniciativas impulsadas por el proyecto dentro de los planes de desarrollo.

De igual manera, se sugiere fortalecer las alianzas existentes y establecer otras con instituciones del territorio como la Cámara de Comercio, las Universidades, la Gobernación y otros proyectos de cooperación, para garantizar el acompañamiento técnico y nuevos recursos que fortalezcan los resultados alcanzados, porque: “aunque hay una amplia oferta institucional y actores comprometidos, las acciones suelen estar dispersas y poco articuladas, lo que reduce su impacto. La clave está en aprovechar mejor los recursos, optimizar esfuerzos y coordinar aliados para avanzar en una misma dirección. De esta manera, las comunidades podrán comprender un modelo unificado y evitar la dispersión de información y proyectos, logrando objetivos claros y concretos” (GrupoFocal7, 2025).

Finalmente, se recomienda institucionalizar mecanismos permanentes de actualización de diagnósticos territoriales participativos, que permitan ajustar de forma más ágil las actividades del proyecto a cambios socioambientales, dinámicas productivas y tensiones emergentes, manteniendo la capacidad de respuesta demostrada en la fase actual.

### **Para las organizaciones sociales vinculadas al proyecto**

De igual manera, se recomienda a las OSC fortalecer sus capacidades de gestión autónoma, planificación estratégica y búsqueda activa de recursos, para disminuir la dependencia institucional. La evaluación muestra altos niveles de apropiación, pero también una sostenibilidad variable entre territorios.

Se sugiere promover acuerdos interorganizacionales (redes, asociaciones de segundo nivel) que permitan economías de escala, mayor incidencia política y mejor acceso a mercados, insumos y servicios técnicos. Asimismo, es aconsejable fortalecer los liderazgos juveniles y de mujeres mediante planes de formación continua.

### **Para el financiador**

La UE ha desempeñado un papel importantísimo en el desarrollo del proyecto ERM en primera instancia, al posibilitar que las OSC accedan a recursos que dadas las limitaciones y precariedades de los municipios en los cuales se lleva a cabo (todos de ellos de 6° categoría) enfrentan serias limitaciones. No obstante, y pese a que los socios implementadores se han ocupado de mantener a la UE visible en todas las piezas

comunicativas, en la página web y durante las intervenciones que hacen en territorio, para las personas vinculadas al proyecto a partir de las distintas iniciativas mencionadas en las realizaciones, no está claro el valor que les agrega la presencia de la entidad. La visibilidad de la UE debe fortalecerse entre las organizaciones vinculadas al proyecto en las siguientes fases porque lo que pudo observar el evaluador es que se reconoce a Prodepaz que lleva trabajando en el territorio más de 26 años (incluso mas que a los otros socios implementadores) pero no el valor añadido que ha significado el apoyo financiero de la UE y la interlocución de éste con otros proyectos de la entidad en otras regiones de Colombia.

Otra recomendación se dirige a considerar mayor flexibilidad en los marcos de asignación de recursos, especialmente para fortalecer los componentes de sostenibilidad económica y transformación de conflictos. La evaluación evidencia que estas dimensiones requieren procesos de maduración más largos que los originalmente previstos.

También se sugiere apoyar modelos de escalamiento progresivo, priorizando territorios con mayores capacidades instaladas y documentando experiencias exitosas como base para futuras fases de inversión, asegurando mayor impacto agregado.

## Anexos

1. Informe de las actividades de campo
2. Encuesta de percepción, proyecto "Entre el Río y la Montaña"
3. Grabaciones de las entrevistas y grupos focales
4. Transcripciones de entrevistas y grupos focales
5. Listados de asistencia a entrevistas y grupos focales
6. Categorización de información