

RESUMEN EJECUTIVO

Finalidad, alcance y metodología de la evaluación

El presente documento da cuenta de la evaluación externa realizada al proyecto SOLPCD/2017/0052 Casa de la Memoria y los Derechos Humanos de las Mujeres, financiado por la Generalitat de Valencia (GVA). El proyecto fue ejecutado por la **Organización Femenina Popular (OFP)** como socia local de la **Asociación para la Cooperación Internacional al Desarrollo – Atelier**, desarrollado durante los años 2018, 2019, 2020 y 2021 en el Magdalena Medio colombiano. La evaluación se desarrolló entre el 30 de abril y el 30 de septiembre del 2021

La evaluación se ha orientado por los TdR¹ que fueron presentados y aprobados por la GVA. Al inicio de la justificación encontramos; *La evaluación externa del proyecto se realizará, en primer lugar, por razones formales y de cumplimiento a los compromisos adquiridos por las partes desde su formulación. En segundo lugar, porque ésta representa una herramienta de aprendizaje, de rendición de cuentas y se engrana a las estrategias de mejoramiento continuo de las organizaciones participantes, en las que la evaluación se entiende como un proceso que “fomenta la participación de los titulares de derechos, de obligaciones y de responsabilidades”*.²

Esta evaluación se ha realizado con un enfoque basado en Género y Derechos Humanos de acuerdo con la experticia de la evaluadora. La metodología combinó técnicas cuantitativas y cualitativas, El enfoque de triangulación de la información se condensó en comprender e interpretar la realidad desde el punto de vista de las personas involucradas en el proyecto, y sus aliados, poblaciones beneficiarias como ejecutores y financiadores. Se recogieron testimonios y entrevistas; se hicieron talleres con grupos focales. Igualmente se tomaron como referentes los documentos del proyecto como sus informes y fueron sistematizados en matrices con variables comunes para poder hacer el análisis sistemático y cuantitativo. Estas dos perspectivas, cualitativas y cuantitativas permiten un alto nivel de objetividad.

Resultados clave de la evaluación

Pertinencia

El proceso para llegar a tener la Casa Museo inicio con el Plan de reparación colectiva dentro del marco de la Ley 1448 de 2011; desde este momento la organización asume nuevos derroteros en su ya larga historia y se fortalece para afrontarlos; por ello la construcción de una entidad museística, si bien es un terreno completamente nuevo, es un reto que han tenido la capacidad de gestionar de manera adecuada. Para ello se contó con las asesorías técnicas internacionales proporcionadas por Atelier en el marco del proyecto. Estas asesorías les han permitido adquirir una visión amplia y relaciones que les abren nuevas puertas en la construcción de la Casa Museo.

Las mujeres víctimas del conflicto armado pertenecientes a la OFP han identificado la construcción con autonomía de la memoria sobre los hechos que las victimizaron, así como

EVALUACIÓN EXTERNA

SOLPCD/2017/0052

Casa de la Memoria y los
Derechos Humanos de las Mujeres

sus estrategias de resistencia como una de sus necesidades específicas; al hacerlo demuestran su capacidad de agencia y de ser sujetas políticas que intervienen en su entorno. La intervención responde adecuadamente a estas necesidades; la construcción física de un lugar de memoria contribuye a la transformación de imaginarios patriarcales que relegan a las mujeres a las orillas de la historia. Sectores políticos y sociales entrevistados dan una alta valoración a la forma museística y museográfica como se han plasmado las verdades construidas con las metodologías participativas de la OFP.

En opinión de la evaluadora el proyecto fue pertinente tanto a nivel contextual como frente a las necesidades de las mujeres víctimas del conflicto. También en Valencia aporta al tema de memoria, género y DDHH.

Eficacia

La lógica de intervención fue adecuadamente diseñada y ejecutada en un alto porcentaje según lo planeado (a pesar del contexto pandemia). Esta lógica proviene del gran arraigo y reconocimiento que tiene la OFP en su territorio y la inmensa base social con la que cuenta. Para la evaluadora la intervención fue válida, fortaleció la participación de las mujeres, se dotó de un contenido museístico y museográfico de alto nivel y con gran reconocimiento. Significó un reto entrar en una lógica diferente con respecto a otros tipos de proyectos que la organización local había ejecutado. La fase del proyecto evaluada, está centrada en la construcción y puesta en funcionamiento de la Casa Museo. Este último se ha visto afectado por las restricciones sanitarias propias de la pandemia. La existencia y manejo de la Casa Museo requiere otras lógicas administrativas y de gestión. Por ello en una nueva etapa la lógica de intervención deberá ser diferente para consolidar un modelo institucional óptimo como recomienda la asesoría especializada. La OFP es consciente de ello.

Para medir el alcance de los Objetivos la evaluadora utilizó dos mediciones; cuantitativa y cualitativa. La primera se enfoca en la información consignada en los informes (1-4). En el total, el proyecto alcanza un cumplimiento de los IOVs del 94% en promedio. Los indicadores del OG y OE son muy generales y no está clara su medición cuantitativa del cumplimiento en los mencionados informes. Por otro lado, la evaluadora basada en los análisis de información primaria y secundaria, y en el análisis de la matriz de cumplimiento de la línea de base, puede decir que los objetivos se cumplieron. En relación al cumplimiento de los resultados, en cuanto a los R1 y R2, 100% cumplidos. Para medir el porcentaje del cumplimiento cuantitativo la información fue tomada del informe 4 y de la información del 6.8.2021 que siendo el 75% para el **RE.3** y 100% para el **RE.4**. Las actividades tuvieron un cumplimiento del 99%.

Desde una medición cualitativa que se realizó por la técnica de triangulación, la evaluadora considera que los objetivos se cumplieron, los resultados se alcanzaron a través de la ejecución adecuada de las actividades. La evaluadora resalta que hubo dos elementos que guiaron este proceso, una buena línea de base y la construcción de una lógica de intervención realista y coherente.

Factores como una excelente alianza entre las socias del proyecto, el trabajo que precedió la concreción del proyecto, la experiencia de ambas organizaciones en sus respectivos ámbitos y territorios contribuyeron al éxito del proceso. Hubo obstáculos como la demora en la entrega de las obras, la pandemia o problemas de comunicación interna, que han afectado en menor grado en la optimización de los resultados pero que se lograron superar.

Eficiencia

El proyecto tuvo un manejo adecuado de gestión; recursos ejecutados en su mayoría como planificado, actividades cumplidas, incremento del relacionamiento con otros actores,

EVALUACIÓN EXTERNA

SOLPCD/2017/0052

Casa de la Memoria y los
Derechos Humanos de las Mujeres

obtención de nuevos recursos. Sin embargo, problemas de flujo de información, comunicaciones tardías, han tenido alguna afectación, no en los resultados sino en el ámbito de la gestión, es decir en los tiempos de entrega de los informes.

En cuanto a los recursos, la evaluación no recibió el informe final consolidado de manera que trabajo con la información del Informe 4: Desde esta perspectiva, la asignación de valores presupuestales a cada actividad y no solo por rubros muestra un buen manejo administrativo de los recursos disponibles. Con la información que la evaluadora cuenta puede señalar que en general – en el marco de sus TdR - un presupuesto razonable con gastos de los recursos de manera eficiente. Los recursos fueron suficientes para el buen desarrollo del proyecto. Un informe financiero final detallado a tiempo para la evaluación hubiese sido muy útil para esta valoración.

Impacto

La intervención ha tenido impactos y cambios en varios niveles; en el nivel macro, el hecho de tener la primera Casa Museo de los DDHH y de las Mujeres en Colombia genera un hecho de gran transcendia; asociar el tema de los DDHH y de las mujeres con el tema de memoria, lo cual transforma imaginarios, aporta a la construcción de las verdades, visibiliza el papel de las mujeres como protagonistas de sus historias y reivindica su papel político como resistentes y constructoras de paz. Este hecho abre el camino para que las historias de las mujeres no sigan ocultas.

En el nivel medio, en los entornos sociales y políticos donde se mueve la organización se ha visto como un proceso de reconstrucción del tejido social, donde esta intervención no se limitó a las mujeres de la OFP sino a la historia de las organizaciones de la región. Para personas que han olvidado o no conocen la historia (porque ha sido silenciada) la Casa museo impacta en la generación de una conciencia crítica sobre la historia de Barrancabermeja.

El cambio en el nivel de las subjetividades de las mujeres protagonistas, es tener plena conciencia de que en el proceso de construcción de la memoria las mujeres son más autónomas, con capacidad de agencia sobre sí mismas y sus entornos, donde su historia tiene un valor social y político. Todo ello en un lugar donde han que podido relatar lo que les pasó.

Un efecto no previsto; la Casa se está volviendo un referente tanto en los espacios de memoria que hay en el país, agrupados en la Red de espacios de Memoria como en la institucionalidad pública donde se empiezan a plantear el tema de memoria como una política pública.

En Valencia y gracias a las actividades de difusión desarrolladas por Atelier, hay un mayor conocimiento de la ciudadanía sobre el tema de memoria, género y DDHH, desarrollado ampliamente en el proceso de constitución de la Casa. La participación tanto de Atelier como de la OFP participación en la Mesa de apoyo a la defensa de los Derechos Humanos de las mujeres y la paz en Colombia han sido muy significativa y reconocida por otras organizaciones. Este espacio de articulación cuya Secretaria Técnica lleva Atelier tiene un enorme potencial articulador de las iniciativas hacia Colombia. La acción de la ciudadanía ha aumentado en el periodo del proyecto.

Participación

El proyecto ha sido concebido y ejecutado por la Organización Femenina Popular que es una víctima colectiva del conflicto armado, y sus integrantes son además víctimas individuales. En ese sentido todo el direccionamiento del proyecto, su gestión y coordinación estuvo en cabeza de víctimas del conflicto armado. La participación permanente de las

EVALUACIÓN EXTERNA

SOLPCD/2017/0052

Casa de la Memoria y los
Derechos Humanos de las Mujeres

mujeres en todas las etapas del proceso ha sido garantizada por la experticia metodológica de la OFP; y la confianza con que cuenta, no solo con sus bases sociales sino el entorno donde desarrolla sus acciones. Se tomaron medidas apropiadas para canalizar una amplia participación que de un lado, parten de las estructuras organizativas de la OFP muy ligadas a los diferentes territorios, así como las medidas de cuidado emocional.

Por otro lado, importante señalar que el proyecto en su totalidad contó con la participación de diferentes entidades y actores aliados; se consolidaron alianzas estratégicas con universidades y organizaciones del Magdalena Medio; se afianzaron relaciones con la institucionalidad pública y con la Red nacional de Centros de memoria. La participación e intercambio de estos actores sociales han fortalecido el entorno social de la Casa. En Valencia, la participación de las dos asesorías internacionales ha permitido un avance cualitativo del proyecto, con sus insumos y recomendaciones ya que abre una visión sobre el tema de museos y memoria. La participación de la Mesa de apoyo para la defensa de los derechos humanos de las mujeres y la paz en Colombia ha sido fundamental para los temas de sensibilización e incidencia.

Sostenibilidad

Para analizar este criterio la evaluación tomo en cuenta la sostenibilidad política, social y económica de la Casa. No es posible pensar una sostenibilidad de un proyecto de estas características sin tener en cuenta estos tres elementos que van entrelazados. Entonces este proceso de recuperación memoria (del cual el proyecto evaluado hace parte) está apoyando la reconstrucción de una legitimidad política, la reconstrucción el tejido social de sus bases pero también de las alianzas con el movimiento social de la región y del país, y con ello mejorando la estabilidad financiera de la organización. En cuanto a la sostenibilidad económica no fue un criterio planteado en esta fase del proyecto. Sin embargo la OFP había elaborado un plan de costos que no se cumple porque la Casa debe cerrar. Pero también su base principal de ingresos serían las entradas. A la hora actual, la Casa no cuenta con un presupuesto propio. Su sostenibilidad depende de los recursos de la OFP. Uno de sus mayores retos en la fase venidera es diseñar una estrategia financiera que le permita autonomía presupuestal.

Un factor a tener en cuenta es que los resultados 3 y 4 del proyecto evaluado estaban ligados a la búsqueda de apoyos, alianzas y estrategias que permitirían consolidar la Casa desde los 3 enfoques planteados para la sostenibilidad. El vínculo internacional generado como consecuencia de las acciones de estos resultados, es muy valioso no sólo financiero sino también técnico y a nivel de instituciones museísticas. Allí se ha construido un acumulado muy importante a potenciar en la siguiente fase.

En cuanto a las capacidades institucionales, la OFP, es una organización que ha sabido adaptarse en el tiempo a los nuevos retos, tienen excelentes capacidades de gestión. Para manejar una Casa Museo no son suficientes sus capacidades que están más referidas a la gestión de una entidad sin ánimo de lucro. Una de las principales debilidades de la Casa, es que no hay un recurso humano en la OFP formado con la capacidad necesaria para dirigir una institución como la Casa Museo y las especificidades que esta gestión requiere. La gestión cultural es un área muy distinta a lo que normalmente manejan organizaciones como la OFP. Las asesorías internacionales brindaron una serie de recomendaciones para la mejora de la Casa que según la OFP fueron incorporadas al Plan de Acción. En general con estas recomendaciones se habría instalado en la Casa Museo un *saber hacer* propio de una entidad museística que permitirá un buen desarrollo en su siguiente fase.

EVALUACIÓN EXTERNA

SOLPCD/2017/0052

Casa de la Memoria y los
Derechos Humanos de las Mujeres

Recomendaciones principales

Recomendaciones a la OFP/Casa de la Mujer

- La Casa de la Memoria está llamada a ser un ente propio y a desplegar sus posibilidades como institución museística, concepto que todavía tiene que desarrollarse más, para ello se necesitan **conocimientos y saberes específicos**, que todavía están en fase de desarrollo. Al inicio del proyecto no se tenían pero durante el desarrollo del mismo, parte del equipo lo ha ido adquiriendo. En palabras de una persona entrevistada y con conocimiento de causa; *por ejemplo, se requiere una dirección técnica competente con un enfoque a la gestión cultural de este nuevo espacio*. La sostenibilidad es un elemento a desarrollar en una nueva fase de consolidación.
- Construir una estrategia de sostenibilidad económica que permita a la Casa desarrollar todo su potencial e integrar las recomendaciones que siguen. Las asistencias técnicas han dejado insumos para ello; por eso se recomienda que en un primer momento de la nueva fase se desarrolle esta recomendación.
- La buena alianza entre OFP y Atelier puede ser más fortalecida con unos acuerdos para mejorar la comunicación, un taller está previsto.
- Para la próxima fase, sería interesante visibilizar la conexión entre la Casa Museo, como se enlaza con los procesos propios de la OFP, que les ha aportado y como es esa relación.

Recomendaciones para aportar a la Casa Museo:

- En la parte museística, fomentar la co-curaduría con la comunidad, abrirla a una participación en el proceso de toma de decisiones y creación de materiales nuevos e Inclusión de voces de más mujeres diversas. La Casa debería tener una dinámica más viva donde voces del presente puedan ser parte de una muestra.
- Incluir más historia regional, está muy centrada en el movimiento social: anexar la historia de Barrancabermeja, conectarla con la historia del petróleo, falta este marco histórico sobre lo que es Barrancabermeja. De esta manera se tendrá mayor apropiación por parte de otros actores sociales y políticos.
- Hacer algunas partes del museo más interactivas, con más espacio para que el mismo público pueda contribuir a la creación de materiales para el museo y que se siga manteniendo como un museo abierto. Sería muy bueno que la relación con el público no sea la relación tradicional de los museos en los que hay un curador o curadora que decide cuáles son los objetos de valor y el público simplemente visita el lugar y observa el objeto. Interesante que el mismo público pueda ir sugiriendo de modo que facilite su apropiación por parte de públicos más jóvenes.
- Conservación y articulación del archivo a la Casa con la posibilidad de la creación de un centro de documentación.
- Dotar a la Casa Museo de una figura jurídica propia que le permita fortalecer la estructura organizativa de la Casa y profesionalizarla. Ello también permitirá el establecimiento de un presupuesto y gestión contable propia de su objeto social que sería del régimen común. Para adecuar la gestión sería interesante pasar a un sistema de seguimiento más informatizado a través de un programa específico.
- Ampliar y consolidar la inserción internacional de La Casa Museo.
- Ampliar y consolidar la inserción nacional de La Casa Museo articulándola con otras expresiones de memoria en el país.

EVALUACIÓN EXTERNA

SOLPCD/2017/0052

Casa de la Memoria y los
Derechos Humanos de las Mujeres

- Desde la Casa, apoyar la implementación de los Acuerdos de Paz a través de acciones públicas ligadas al tema de Verdad en Colombia que serán muy visibles con el Informe de la Comisión de la Verdad que saldrá en noviembre 2021.
- Ampliar y consolidar las alianzas locales, territoriales y nacionales, con instituciones académicas, culturales y de memoria.
- Establecer en la medida de lo posible acuerdos con la institucionalidad pública para el fortalecimiento de una política pública sobre el tema de la memoria en Bucaramanga y Barrancabermeja.
- Definir y consolidar una estrategia de sostenibilidad política, social y económica de la Casa.
- Establecer un plan de comunicaciones (con un equipo propio) que fortalezca el desarrollo de esa estrategia y le dé un posicionamiento, con indicadores propios para su medición. Como parte de ello, se podría hacer un catálogo o libro de la Casa de la Memoria.
- Hacer labor de sensibilización tanto en el Sur como en el Norte para llegar a públicos más amplios donde se transmita el potencial transformador de la vigencia de derechos humanos y el papel de las mujeres en la construcción de la paz. En este sentido, que en marcha nuevas estrategias de comunicación a nivel país, no solo en la región.

Recomendaciones a Atelier

- En cuanto a los trabajos de comunicación, sensibilización e incidencia en la Comunidad Valenciana, se recomienda a Atelier potenciar y consolidar la coordinación con otras plataformas y asociaciones y organizaciones que trabajen las mismas temáticas de memoria y de defensa de los derechos humanos de las mujeres, especialmente en la dinamización de y con la plataforma la Mesa de Apoyo a la defensa de los derechos humanos de las mujeres y la paz en Colombia, de la que forman parte ambas organizaciones. Esto surge porque se percibe que en muchas ocasiones, se da una parcelación de los trabajos de diferentes organizaciones y es muy necesaria una mejor coordinación y trabajo conjunto para mejorar la incidencia e impacto en el territorio. Sería muy adecuado hacer reuniones más seguidas y utilizar las nuevas tecnologías que permiten trabajo conjunto en la nube.
- Tener un sistema de monitoreo y seguimiento informatizado, ello ayuda mucho a la toma de decisiones y facilita el monitoreo de los proyectos.
- Tener una mayor presencia en Colombia con la realización de viajes de seguimiento de manera más continua para la consolidación de las relaciones entre ambas organizaciones y una interlocución más “cara a cara” lo que mejoraría las comunicaciones.
- Realizar la gira presencial. Sería interesante poder hacer un recorrido internacional de museos Atelier-OFP, de manera presencial también para buscar madrinas y padrinos para este museo y que ellos pudieran compartir la memoria.
- Buscar la manera de articular el proceso de la Casa de la Memoria con actividades propias de memoria en el Estado Español, es decir, buscar la manera de construir una relación Sur-Norte, donde las buenas prácticas resultantes del proceso puedan servir de insumos para potenciar los procesos de memoria donde aún están incipientes para tener también una incidencia de transformación en el norte; reforzar las actividades de sensibilización con un público más amplio, jóvenes, ciudadanía en general.
- Promover hermanamientos con comunidades en Valencia.

EVALUACIÓN EXTERNA

SOLPCD/2017/0052

Casa de la Memoria y los
Derechos Humanos de las Mujeres

- Velar porque las recomendaciones de las asistencias técnicas tengan un seguimiento; es decir, darle seguimiento cercano a los contactos que se han establecido y a nivel de los contactos con instituciones museísticas se sigan desarrollando y profundizando.

Recomendaciones a la GENERALITAT DE VALENCIA

- Un criterio importante a abordar es el de Impacto. Para ello es necesario materializar en los formatos de seguimiento la medición de progreso de los indicadores referidos a los OG y OE. De esta manera la lectura del progreso del proyecto no se queda tanto en la medición de actividades y resultados sino en los cambios logrados. Nuevas propuestas de planeación se enfocan más en estos niveles por representar de mejor manera las atribuciones de los efectos de un proyecto. Por ejemplo la Teoría del Cambio.
- Es necesario que sigan apoyando estos procesos porque contribuyen a las transformaciones sociales de los países del Sur Global; entendiendo que un solo proyecto no cambia la realidad, sino los procesos continuos.
- Luego de realizadas las evaluaciones, generar espacios para intercambiar sobre las buenas prácticas y los resultados de las mismas para propiciar una reflexión con el conjunto de agentes de la cooperación.