

Informe Final

**EVALUACIÓN EXTERNA
SOLPCD/2017/0052
Casa de la Memoria y los
Derechos Humanos de las Mujeres
Socia local: Organización Femenina Popular
Entidad Solicitante: Atelier ONGD**

Realizada por:
Diana Castillo Murrle

Enviado:
23 septiembre, 2021

Índice

Lista de gráficos	3
Lista de tablas	3
Lista de acrónimos y abreviaturas	4
Resumen Ejecutivo	5
Introducción	12
Antecedentes del proyecto	12
Descripción del proyecto	13
Objetivos de la evaluación	15
Metodología utilizada	16
Limitaciones de la evaluación	17
Hallazgos de la evaluación	18
Pertinencia.....	18
Eficacia	22
Eficiencia	27
Impacto.....	31
Participación	36
Sostenibilidad	37
Lecciones aprendidas	41
Conclusiones y recomendaciones	45
Conclusiones	45
Recomendaciones.....	48
Anexos:	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Lógica reconstruida de la intervención del proyecto	14
Gráfico 2: Distribución de los rubros financieros del presupuesto completo	31

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cumplimiento de los Indicadores Objetivamente Verificables	23
Tabla 2: Grado de implementación de las actividades al finalizar el proyecto	25
Tabla 3: Distribución de los recursos financieros en las actividades	29
Tabla 4: Aportaciones al presupuesto completo	30

LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

ACVC	Asociación campesina del Valle del Cimitarra
ASORVIMM	ASOCIACION REGIONAL DE VICTIMAS DE CRIMENES DEL ESTADO DEL MAGDALENA
Atelier	Asociación de Técnicos Especialistas en Investigación y Estudios sobre la Realidad
Credhos	Corporación Regional para la Defensa de los Derechos Humanos
DDHH	Derechos Humanos
GVA	Generalitat Valencia
IOV	Indicadores objetivamente verificables.
LdB	Línea de Base
OE	Objetivo específico
OFP	Organización femenina popular
ONG	Organización no gubernamental
USO	Unidad Sindical Obrera
TSJCV	Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Valenciana
SVJRR	Sistema de Verdad, Justicia, Reparación y no Repetición
UARIV	Unidad para la atención y reparación integral de las víctimas
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

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 inició 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 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, 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 transcendía; 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 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 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 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.

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.
- 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.
- 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.

INTRODUCCIÓN

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 23 de septiembre del 2021 de manera virtual, por dos razones; la primera, la pandemia Covid 19 tuvo en abril picos de contagio muy altos en Colombia y la segunda, se desarrolla al mismo tiempo un paro de larga duración en el país lo que hubiese dificultado el acceso de la evaluadora a las citas presenciales. Para mitigar la dificultad, la evaluadora contó con el apoyo comprometido de las dos entidades lo que permitió la recolección de información primaria de manera eficiente. Igualmente, la mayoría de los documentos del proyecto estaban disponibles de manera accesible y ordenada, lo que facilitó la labor evaluativa.

La evaluación se ha orientado por los TdR³ 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”*.⁴

Esta evaluación ha realizado con un enfoque basado en Género y Derechos Humanos de acuerdo con la experticia de la evaluadora. La descripción y detalles del desarrollo de la evaluación, acordes a los TdR y la propuesta metodológica presentada por la evaluadora se encuentran en apartado Metodología.

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.

Antecedentes del proyecto

El proyecto está en el marco de la reparación colectiva de la OFP⁵, la organización recibió una oferta de la UARIV para realizar un proceso de alistamiento, diagnóstico del daño, construcción e implementación del Plan de reparación colectiva en el marco de la Ley 1448 de 2011 y el decreto 4800 de ese mismo año. En este proceso, nos dimos cuenta que el tema de memoria es un tema fundamental para las sujetas políticas (...) porque generalmente se pierde la memoria de las mujeres y queda la memoria de los hombres, la memoria del individuo, pero no de procesos colectivos y menos de mujeres. En este sentido, la OFP plantea: No queremos que la memoria la escriban otros, la queremos hacer nosotras

³ Ver anexo I

⁴ TdR, pág. 3

⁵ Entrevista OFP

mismas, no queremos que se quede sólo en el marco de la OFP, sino que sea la memoria de las mujeres en la región y en el país⁶.

Hay varias líneas dentro del proceso de reparación colectiva y una de las cosas que ha sido importante para los sujetos de reparación colectiva es el tema de la memoria y poder darle un espacio para que las víctimas puedan tener voz y contar qué pasó⁷.

Otro elemento a resaltar es la relación que existe entre Atelier y la OFP desde hace más de una década, donde han desarrollado exitosamente varias propuestas. La Organización Femenina Popular forma parte de la plataforma Mesa de Apoyo a la Defensa de los DDHH de las mujeres y la Paz en Colombia⁸, que se configuró en el año 2007, donde Atelier ejerce la Secretaría Técnica. *Desde el año 2011, en la Convocatoria de Cooperación Internacional para el Desarrollo de la Generalitat Valenciana, Atelier y la OFP presentaron un proyecto conjunto, a partir de una propuesta de la OFP, que fue denegado por dicha Consellería. Atelier estimó que la resolución denegatoria, firmada por el entonces Conseller responsable de Cooperación al Desarrollo, carecía de motivación e incurría en desviación de poder; y por ello, presentó un recurso contencioso-administrativo ante el Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Valenciana. El 26 de junio de 2015, el TSJCV reconoció el derecho de Atelier a la obtención de dicha subvención, condenando a la Generalitat Valenciana a abonar 199.413 euros a Atelier.*

Por tanto, se llevó a cabo el proyecto “Apoyo al liderazgo de la Organización Femenina Popular (OFP) para la defensa de los derechos humanos de las mujeres y la búsqueda de la paz en Colombia”, entre los años 2016 y 2017. A partir del año 2017 se han presentado dos proyectos conjuntos centrados en el apoyo al proceso de construcción de memoria colectiva de la OFP y puesta en marcha de la Casa de la Memoria y los Derechos Humanos de las mujeres cofinanciados por la Generalitat Valenciana en su convocatoria de 2017 y por el Ayuntamiento de Valencia en la convocatoria de 2019⁹.

En resumen, hay tres elementos que se conjugan como antecedentes; el proceso de reparación colectiva propuesto a la OFP; el acercamiento y la historia común entre las socias del proyecto (OFP_Atelier) y la disposición de fondos abonados a Atelier.

Descripción del proyecto

A continuación se presenta una síntesis de la lógica de intervención¹⁰:

⁶ Entrevista OFP

⁷ Entrevista UARIV

⁸ <http://mesadeapoyo.com/quienes-somos/>

⁹ Entrevista Atelier

¹⁰ Construida a partir del marco lógico.

Gráfico 1: Lógica reconstruida de la intervención del proyecto



Fuente: Documentos proyecto, Elaboración: Propia

El proyecto fue aprobado el 9 de noviembre de 2017. El proyecto contó con cofinanciaciones distribuidas así;

Coste total del proyecto:	541.436 €	
Subvención GV:	253.296 €	(48%)
Organización Femenina Popular:	59.546 €	(11%)
Espacio + servicios técnicos locales especializados. Unidad para la Atención y la Reparación Integral de las Víctimas del Gobierno de Colombia (UARIV):	143.299 €	(26%)
Acondicionamiento espacio. Atelier ONGD:	38.020 €	(7%)
Recursos pedagógicos especializados, personal técnico. Aportaciones valorizadas:	47.275 €	(9%)

El **proyecto inició el 01/03/2018**, tuvo dos modificaciones sustanciales debidamente aprobadas; con ellas el proyecto finalizó el 12 de abril 2021 en lo concerniente a las actividades.

Participantes del proyecto En las actividades de conformación del contenido museológico y museográfico de la Casa Museo, han participado 308 mujeres¹¹, mujeres víctimas del conflicto armado. Para detalles ver anexo II.

Aparte de esta participación hubo 204 personas asistentes a la inauguración de la Casa Museo el 25 de Julio de 2019, donde se encuentran 100 mujeres víctimas del conflicto.

En Valencia, Atelier tuvo acceso a 786 contactos, se han registrado 11.528 visitas en las páginas web puestas a disposición. Se tiene una base de datos con 45 ayuntamientos, otra con entidades destinatarias, asociaciones de la sociedad civil y grupos políticos sensibles al tema.

Además se contó con el apoyo de; 6 Universidades, tres colegios; del Consejo consultivo de la Casa, organizaciones sociales como el Programa de Desarrollo y Paz del MM, Mesa de Apoyo para la defensa de los DDHH de las mujeres y la paz en Colombia; OIDHACO, ACIO, instituciones públicas como la Alcaldía de Barrancabermeja; la Comisión de la Verdad, la Unidad de Búsqueda de personas dadas por Desaparecidas, UARIV; y se prestaron dos asistencias técnicas internacionales.

Objetivos de la evaluación

Objetivo general	Objetivos específicos
Analizar el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados planteados en el proyecto desde la pertinencia, eficacia, eficiencia y viabilidad, así como la validez de las estrategias llevadas a cabo para lograr los cambios en los sujetos clave de la acción.	1. Obtener una valoración crítica del diseño, ejecución y seguimiento del proyecto para determinar en qué medida los objetivos perseguidos se cumplieron incluyendo el análisis de la calidad de los indicadores para medir los objetivos y resultados en cada ámbito, así como las metas previstas incluidas en el informe de LdB del proyecto, de forma que permita optimizar futuras intervenciones, incorporando las lecciones aprendidas.

¹¹ Ver anexo II, Cifras obtenida del análisis de los informes semestrales

	2. Identificar nuevos conocimientos, aprendizajes logrados y potencialidades, por las y los sujetos de la acción, por la Organización Femenina Popular como socio local en la ejecución del proyecto, Atelier como entidad gestora y co ejecutora de algunas de las actividades previstas y por las entidades aliadas.
	3. Identificar en qué medida se ha fortalecido la participación y el aumento de capacidades de las y los sujetos de la acción para la transformación en pro de la igualdad de género y el ejercicio de los derechos humanos.

Metodología utilizada

Es una evaluación **externa e independiente**. Es **participativa y dialógica** donde se tomaron las medidas efectivas y oportunas para incluir a personas y grupos pertinentes, y asegurar espacios de diálogo para la revisión e intercambios de asuntos previstos y emergentes tanto Organización Femenina Popular (OFP), y con ATELIER. De igual manera se propendió por estimular reflexiones y aprendizajes con todas las personas participantes del proceso evaluativo. Es **prospectiva** enfocando a futuro, tanto en las reflexiones como en recomendaciones, para intervenciones futuras.

Desarrollo:

- Recolección de información secundaria: Revisión documental 86 documentos revisados.
- Recolección de información primaria¹² con entrevistas¹³, 3 grupos focales y un taller con Atelier.

Se usaron las siguientes técnicas evaluativas:

- Entrevistas personales, virtuales, estructuradas, informales, semi-estructuradas, focalizadas y no dirigida, entre otras, a participantes, equipo de OFP, y de ATELIER y algunas actoras aliadas. Se realizaron 39 entrevistas¹⁴.
- Taller equipo Atelier para realizar matrices: FODA en cuanto a contexto y aspectos de la gestión institucional, mapeo de actores.
- Grupos focales; se realizaron 3. 12 de junio: 21 mujeres del sector nororiente de Barrancabermeja y Yondó; .18 de junio: 25 mujeres de San Pablo, Cantagallo y Puerto Wilches; 19 de junio: 21 mujeres del sector suroriente y sur de Barrancabermeja. Los 3 grupos fueron facilitados por la OFP con base en un instrumento enviado por la evaluación
- Sistematización y triangulación de la información: Para la triangulación se contó con diferentes fuentes de información; cualitativa y cuantitativa para realizar una reflexión crítica y poder construir nuevos aprendizajes para el avance del proceso. La información fue sistematizada y analizada con el método de saturación, es decir, organizando las respuestas e informaciones obtenidas con la aplicación de los instrumentos, más las observaciones de la evaluadora, en una matriz que permite su valoración a partir de la frecuencia de elementos similares. A partir de ello se construye la triangulación que permitió llegar a los hallazgos, conclusiones y

¹² Ver anexo III, matriz de evaluación e instrumentos

¹³ Ver anexo IV, cronograma y listado de personas entrevistadas.

¹⁴ Ver anexo IV listado de personas entrevistadas

recomendaciones. Esta metodología permite incorporar de manera organizada las voces de todas las personas participantes del proceso evaluativo. .

- Por otro lado se construyó una matriz comparativa entre lo planeado y lo ejecutado que permite una valoración cualitativa¹⁵.
- La comunicación con los equipos fue fluida, facilitando la documentación secundaria que disponían y proponiendo una amplia agenda para recoger la información primaria. La evaluadora valora y agradece la disposición de ambos equipos para la evaluación, considerando que responde a los criterios de rendición de cuentas y una actitud proactiva para el fortalecimiento institucional y la aplicación de aprendizajes a los procesos en el marco de sus actuaciones.

Limitaciones de la evaluación

La presente evaluación tiene las siguientes limitaciones;

- El tiempo en que se desarrolla la evaluación coincide con dos elementos contextuales que no permiten la evaluación presencial; la pandemia del Covid 19, y las manifestaciones durante un mes en las calles colombianas.
- Los informes finales tanto narrativos como financieros no fueron entregados en los tiempos que se pactaron desde el inicio de la evaluación. El trabajo evaluativo tenía fechas claras desde el inicio de la consultoría, y a pesar de haberse extendido los plazos no se recibieron insumos finales.
- El proyecto incluyó una alta población y por ello se buscaba a través de una encuesta poder cubrir un 10% de esta población. El instrumento fue diseñado y enviado pero no fue aplicado. Por ello, dentro de las pruebas para soportar mejor las valoraciones hay una ausencia estadística.

¹⁵ Anexo V

HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

Pertinencia

1. **¿En qué medida responde la intervención a una necesidad clara y prioritaria de la población participante, atendiendo las necesidades específicas de las mujeres y con un enfoque de DDHH y de género?**

Como se mencionó en los antecedentes del proyecto, durante el proceso de construcción del diagnóstico del daño colectivo, (realizado en 2013) las mujeres participantes del proceso con la OFP han determinado que sus principales necesidades como mujeres víctimas del conflicto armado en Colombia estaban vinculadas con el derecho a la verdad, la justicia y a la reparación. Resaltan que *a lo largo de la historia se ha construido desde un enfoque patriarcal y desde el punto de vista oficial. La memoria histórica es un derecho de las víctimas que en Colombia no ha sido garantizado por el Estado y, por tanto, como proceso, corre el riesgo de pérdida y borrado en la definición de la identidad y de la reconstrucción de los hechos, las causas y las consecuencias ocurridas en el marco del conflicto armado*¹⁶. Esto, además se ve profundizado, para las mujeres, que no sólo enfrentan la exclusión propia de la construcción hegemónica de la historia a partir de la versión oficial, sino, además, aquella derivada del sistema patriarcal. Por tanto, preservar, reconstruir y divulgar la memoria histórica de las mujeres en su diversidad, es también una forma de contribuir con este derecho de las víctimas. En este sentido el proceso de construcción de memoria colectiva de la OFP, y este proyecto en específico contribuyen a romper con esta lógica y permite a las mujeres populares el derecho a participar en la construcción de la verdad sobre lo que ha sido el conflicto armado en Colombia y las afectaciones diferenciales. En sus voces: *Es un espacio de recobrar la memoria. Si no tenemos un espacio como este, todos los hechos, toda la situación vivida de violencia, seguimiento, persecución que hemos tenido las mujeres en Barrancabermeja, quedaría en el olvido. Viendo videos, fotos y mensajes, recordamos cosas que se han olvidado. Es dejar un legado a nuestros hijos, nietos y jóvenes sobre la historia que vivimos para que ellos sigan siendo historia. Por mucho que contemos la historia no se va a ver reflejado como lo estamos contando acá*¹⁷. La propuesta en su integridad está construida con el enfoque de género, la visión y las vivencias de las mujeres en el marco del conflicto han sido silenciadas y ocultadas, y ahora se busca que tengan su lugar en la historia del país.

El lugar físico que se ha constituido para preservar la memoria es la primera (y hasta el momento) la única Casa museo de las mujeres con un enfoque de DDHH que se crea en Colombia. Su proceso de constitución y existencia contribuye a la transformación de las estructuras de exclusión y al camino hacia la consecución de una justicia de género en el país que viene íntimamente ligada con la participación de las mujeres en la construcción de paz y en la construcción de verdad y memoria. Este proceso está en línea con la resolución 1325 del Consejo de Seguridad, que establece la relación entre las experiencias de las mujeres en los conflictos con la agenda internacional de paz y seguridad (...). Reconoció las contribuciones subvaloradas e infrautilizadas de las mujeres en la prevención de los conflictos, el mantenimiento de la paz, la resolución de conflictos y la consolidación de la paz.¹⁸

Por otro lado, la Casa de la Memoria y los Derechos Humanos de las mujeres en particular, cubre la necesidad de las mujeres de tener un espacio propio de intercambio de vivencias y

¹⁶ Entrevista OFP

¹⁷ Grupo focal municipio del sector Nororiental de Barrancabermeja y Yondó

¹⁸ [El papel de las mujeres en la paz y la seguridad | ONU Mujeres – Sede \(unwomen.org\)](https://www.unwomen.org/es/stories/2017/10/1325-resolucion)

de testimonio individual y colectivo, lo que permite la visibilización y el reconocimiento de sus historias de vida en la construcción de la verdad de lo acontecido en Colombia.

Para la evaluadora el proyecto y su desarrollo es pertinente y no solo como se ha expresado que responde a una necesidad real de las mujeres víctimas del conflicto armado de preservar la memoria desde un enfoque de género y DDHH, sino también es acorde con el contexto post acuerdo de paz donde, la creación del Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición es un camino innovador en Colombia para la búsqueda de la superación del conflicto; en este sentido, el trabajo de la reconstrucción de la memoria y la materialización en la Casa de la Memoria de las mujeres es un valioso aporte. Más aun con el actual gobierno cuyo partido desconoce el Acuerdo de Paz.

2. ¿Cuál es la percepción de las entidades socias y los diferentes actores con respecto a la intervención realizada?

Las diferentes entidades socias y actores aliados entrevistados para la presente evaluación han dado, en su conjunto una valoración positiva de cómo se ha desarrollado el proyecto. Las personas entrevistadas resaltan el valor de lo simbólico y el haber dado un lugar importante a los elementos de la vida cotidiana de las mujeres en resistencia: *Tradicionalmente en los museos los objetos de valor suelen ser los objetos de la élite (corono de la reina, etc), aquí los objetos simbólicos también son una forma de contestar o resistir a que los objetos de valor tienen que ser objetos de la élite, ellas usan objetos diarios de la vida cotidiana*¹⁹. Es muy bien recibida toda la estética y la distribución de los espacios dentro de la Casa Museo. Algunas entrevistadas han señalado la necesidad de mejorar el tamaño de los textos, (de difícil lectura), ambientar con música de la región, incluir o darle un marco a las luchas del movimiento social. Sin embargo, la opinión más generalizada es que es una propuesta con una estética muy valiosa, un enfoque de género y derechos humanos soportado por un proceso organizativo de larga data que le confiere una legitimidad incuestionable. *Ellas han logrado construir una cultura de género, feminista, de lucha.*²⁰ *La Casa Museo, es un espacio que las mujeres necesitamos. No hay mucha memoria histórica desde la perspectiva de las mujeres*²¹.

Se destaca la documentación y las metodologías participativas con la que se han construido los contenidos museográficos, sustentados en una gran rigurosidad, lo cual muestra la seriedad del equipo metodológico. En palabras de una líder de la OFP; *Destaco, la capacidad confluir de múltiples disciplinas que aportaron para concretar tanto las investigaciones como las representaciones museográficas logradas.*

Por otro lado, la Casa de la Memoria, y sus contenidos coloca un tema fundamental en lo público y es la necesidad de crear políticas públicas para la preservación de la memoria en cada municipio. No puede ser solamente un proceso manejado con el gobierno central sino que cada territorio debe apropiarse de su historia con esta perspectiva. *Para quienes ejercemos una labor pública, estos procesos son importantes en una sociedad que olvida de un año al otro lo que está pasando, en una sociedad que desafortunadamente deja atrás y no tiene en cuenta a tantas personas que han sido desaparecidas y violentadas, a quienes el mismo estado le ha causado daño y grupos al margen de la ley*²².

La OFP también siente la Casa Museo como un componente fundamental de la reparación colectiva, que, a pesar de no haberse cumplido totalmente por el Estado colombiano, avanzó y materializó el legado de resistencia en este espacio, ofreciendo una oportunidad de proteger la memoria que habita en ellas.

Atelier opina que es un proceso global que atañe a todas las mujeres ya que se trata de una construcción de memoria muy pionera desde la visión desde de las mujeres.

¹⁹ Entrevista universidad aliada

²⁰ Entrevista ex miembro de una agencia aliada

²¹ Entrevista lideresa

²² Entrevista ex funcionaria publica

Además entendemos la importancia de apoyar este proceso desde la parte internacional ya que nos puede proporcionar un aprendizaje muy relevante para la construcción de memoria de otros procesos de conflicto dados en otros territorios y otros países²³.

Se recalca en varias ocasiones que la ciudad de Barranca requería este espacio ya que, somos una ciudad que adolece de no tener una memoria histórica sobre nuestras luchas y resistencias. Hay gente con un lenguaje de desconocimiento completo de los beneficios que ha traído la lucha y resistencia de los movimientos sociales²⁴.

Para las nuevas generaciones conocer la historia de la resistencia y el valor de las mujeres implica también un mensaje de esperanza y de posibilidad de cambio.

Hay una percepción muy interesante expresada por varias personas entrevistadas y es como se puede impulsar la Casa Museo para promover a Barrancabermeja como destino turístico a quien quiera viajar a conocer la historia de resistencia o que le cuenten la historia en el lugar. *La Casa se ha convertido en un referente en la ciudad y a partir de ella hay un reconocimiento del valor de la lucha que han desarrollado las mujeres de la OFP.²⁵*

A pesar de lo doloroso que resulta la construcción de la memoria, como se expresó en un grupo focal; *conozco los actos de violencia que se han presentado, recordamos con mucho dolor a los compañeros y compañeras que fueron víctimas, ahí están ellos, nosotros los sentimos cada vez que vamos allá. Es una Casa de la Memoria que representa a los compañeros caídos, y es algo fundamental en el proceso de construcción de nuestra vida y de nuestra descendencia y futuras generaciones²⁶*, la Casa es una historia de triunfo; *Es muy positiva, en medio de todas las dificultades, militar y paramilitar, mentira e impunidad la OFP logró instalar un icono de verdad en todo el Magdalena Medio²⁷.*

3. ¿Cómo abordó y superó el equipo de la Organización Femenina Popular los riesgos del contexto, institucionales y programáticos?

La OFP es reconocida por las personas entrevistadas por tener una alta capacidad de adaptación y de mitigación de los riesgos del contexto, derivada de la experiencia adquirida en circunstancias de constante presión e inestabilidad, como aquella vivida en los periodos más agudos del conflicto armado y de la persecución política contra sus socias. Su libro²⁸ da clara cuenta de ello. Por ello afrontar un proyecto como el evaluado, si bien representó un importante reto ya que hay mucha innovación y terrenos nuevos donde se adentraron (como es el caso de construir y dar contenido a un museo), tuvieron las fortalezas para afrontar las contingencias. Ya desde antes de iniciar el proyecto se asumió un primer riesgo como organización que fue aceptar el incluirse en el proceso de obtener la calificación de sujeto colectivo de reparación, ya que fue una de las primeras organizaciones que lo hizo en Colombia. De tener una relación de desconfianza con instituciones del Estado pasar a establecer una relación que además implicaba un proceso profundo de mirarse y mirar el daño causado por el conflicto, podría haber generado rupturas. Pero su base social, las metodologías participativas, el respaldo internacional y de organizaciones de DDHH y de mujeres, les permitieron construir el Plan de Reparación con enfoque de género y aportarle a su implementación. No estuvo exento de incumplimientos por parte del Estado pero el aporte económico permitió la adecuación del espacio para la Casa Museo. Entre esos incumplimientos hubo un riesgo alto debido a la entrega del contratista de la UARIV, de la casa con algunos problemas, *La obra tuvo varias inconsistencias en la realización, el cambio de ítems y no complementar las actividades y los recursos asignados, también la mala forma de construcción sobre todo en el sistema de recolección de aguas-lluvias y cubiertas. Eso implicó que la organización tuvo que utilizar recursos propios y otras fuentes de financiación*

²³ Entrevista Atelier

²⁴ Entrevista ONG aliada

²⁵ Grupo focal 3

²⁶ Grupo focal 2

²⁷ Entrevista profesor universitario.

²⁸ Vidas de historia, una memoria literaria, Barrancabermeja, 2015

para la protección y recuperación del espacio²⁹. La OFP lo sorteo con una buena asesoría y colocando el dinero que faltaba para que la obra de la Casa cumpliera con los estándares. También con respecto a las instituciones públicas fue problemático el cambio de políticas con respecto al Centro Nacional de Memoria Histórica³⁰. En este caso fue necesario disminuir el nivel de relación con la institución. La OFP establece otras relaciones que le permiten mantenerse en la línea de lugares de memoria; en este sentido la membresía a la Red de Lugares de memoria³¹ les abre nuevas puertas, intercambio de experiencias y respaldo.

En el ámbito contextual hay riesgo latente para la seguridad de las mujeres lideresas y defensores del lado de OFP ya que en el Magdalena Medio y en toda Colombia, la presencia de actores armados y bandas criminales es fuerte y su accionar no ha disminuido con el Acuerdo de Paz.

Sin lugar a dudas un riesgo del contexto fue el de la pandemia del COVID19. No solo no se pudieron realizar las actividades internacionales con presencia de alguna de las mujeres de la OFP, sino que la Casa Museo tuvo que cerrarse por un periodo y cuando se ha abierto es con las limitaciones sanitarias propias del caso. Para esta situación tanto Atelier como la OFP desplegaron medidas virtuales tales como, las herramientas de la información y las comunicaciones, la recreación digital de las imágenes de los espacios y la disponibilidad en la web de una versión virtual del recorrido y el lanzamiento online de la Casa en Valencia en marzo 2021. Por otro lado, y de manera telefónica y virtual se establecieron contactos con cinco entrevistas en esta I Fase de Gira Técnica de la Casa Memoria, dos de titularidad pública, gestionados por administraciones locales, y tres de titularidad privada³² y se realizaron 3 entrevistas virtuales, dándole su respectivo seguimiento.

4. ¿Cuál ha sido la percepción de las actoras locales con respecto a las asistencias técnicas y organizaciones participantes valencianas propuestas por Atelier?

Durante el proyecto se planearon dos asistencias técnicas propuestas por Atelier, que tuvieron varios componentes; a saber:

- i) Asistencia técnica internacional en diseño y asesoramiento del Plan museológico y trabajos en memoria histórica); y posteriormente se realizó un nuevo contrato con la misma experta para brindar aportes a la planificación, asesoramiento expositivo, evaluación, orientación, reflexión, criterio técnico y una necesaria mirada profesional externa³³.
- ii) Gira internacional y acompañamiento al personal de OFP Casa Museo durante los días de la Gira³⁴;

La primera asistencia técnica se realizó sobre el terreno en su primer componente.

Las mujeres de la OFP, consideran que la primera asistencia técnica, fue muy importante y completa. Le ha ofrecido una visión ampliada de lo que representa un Museo y de cómo es una ventana de comunicación con otros públicos y sectores, en aras de sensibilizar y acercar a la realidad del conflicto en Colombia, desde la mirada particular de las mujeres populares. Destacaron la calidad de la experta cuyas recomendaciones son el principal componente del Plan de Mejoramiento del Museo. También han reconocido que *ha sido un*

²⁹ Entrevista actor aliado.

³⁰ Cambia su director a inicios de 2019 y con este cambio también la política de memoria en el país, donde se niega la existencia del conflicto armado *Aunque la ley de víctimas dice que lo vivido fue un conflicto armado, eso no puede convertirse en una verdad oficial.*
<https://pacifista.tv/notas/implicaciones-historicas-decir-pais-no-hay-conflicto-armado-centro-memoria-historica/>

³¹ <http://redmemoriacolombia.org/>

³² 3 informe asesoría técnica internacional.

³³ Solicitada como una MODIFICACIÓN SUSTANCIAL el 2 de julio del 2019 y aceptada el 01.08.20

³⁴ Como se explica la Gira no se puede realizar pero se inician contactos importantes y la asistencia técnica se presta en modalidad virtual.

*ejercicio en donde hemos ido aprendiendo. Para construir un proceso de memoria y concretar a través de un proyecto un proceso de memoria, se necesita un aprendizaje muy grande y se necesita un equipo que vaya avanzando, perfeccionando, viviendo y entendiendo la memoria.*³⁵ Las asesorías técnicas les han servido para ganar elementos y argumentos, para entender lo que están haciendo con mucha más profundidad.

El proyecto tuvo otra asistencia técnica como se ha mencionado, relacionada con la búsqueda del apoyo internacional, la búsqueda de relaciones de entidades museísticas de la comunidad valenciana para propiciar diferentes formas de colaboración, no sólo financiera sino también técnica y a nivel de instituciones museísticas. En esta asistencia se dieron una serie de reuniones con los principales museos públicos de Valencia y de otra ciudad, que tiene un museo reconocido como buena práctica por la UNESCO.

Frente a esta asistencia no hubo mención por parte de ninguna de las entrevistadas pertenecientes a la socia local.

Eficacia

1. ¿Sigue siendo válida y pertinente la lógica de intervención implementada por la OFP para fortalecer la participación de las mujeres en la construcción de los contenidos museológicos y museográficos de la Casa Museo?

En el diseño del proyecto se construyó una lógica de intervención³⁶ que al ejecutarse demuestra su capacidad de cambio, dejando un legado concreto de aporte a la garantía de los derechos humanos de las víctimas, a los procesos de transformación hacia una cultura de paz y, hacia un mayor reconocimiento de las mujeres en los procesos de investigación y memoria histórica, en forma pionera en Colombia. Vale la pena resaltar que esta intervención va articulada claramente al trabajo de la OFP en las diferentes comunidades y los sectores populares³⁷. El proyecto ejecutado fue un reto para la socia local porque no es lo mismo manejar los proyectos propios de la OFP a manejar una Casa Museo, donde lo primero fue la adecuación del lugar. Por otro lado la Casa Museo, en principio debía generar ingresos; y esto no es parte de la misión de una organización sin ánimo de lucro. Como lo han expresan las mujeres de la OFP: *en el 2012, (...) iniciamos el período de transición. Hoy, ese período de transición, que fue la etapa de la reparación colectiva, da el paso a otra etapa que no le hemos puesto nombre. El tema de la memoria y el proyecto de la memoria, está ayudando a dimensionar esta nueva etapa de la organización*³⁸. La fase que se está evaluando estaba centrada en la puesta en funcionamiento de la Casa con todos sus contenidos. Ello implicó procesos y metodologías participativas que fueron apropiadas ya que las mujeres se identifican con la Casa³⁹. 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. Para llegar a ello la OFP tomó una decisión estratégica de participar en el Plan de Reparación Colectiva de la OFP *que ha implicado comprender la necesidad de hacer cambios mentales, administrativos, generacionales, los ajustes necesarios para que estos procesos tengan una continuidad*⁴⁰ y sean vigentes en contextos como los de hoy. La OFP lo reconoce y está procesando el proceso de cambios. Es decir, **la lógica de intervención tuvo validez durante esta fase**. De ahora en adelante se requieren otras condiciones y una nueva lógica que combine elementos propios de su quehacer con la gestión cultural y económica de la Casa.

³⁵ Entrevista OFP

³⁶ Ver gráfico I

³⁷ Los diferentes anexos de los informes relacionados con la construcción de la información que aparece en el museo dan cuenta de ello.

³⁸ Entrevista OFP

³⁹ Las conversaciones en los grupos focales lo muestran claramente.

⁴⁰ Entrevista Atelier

En la medida en que la Casa de la Memoria siga operativa y sea sostenible facilitará la contribución y el enriquecimiento de los contenidos de la propia Casa, para ello además de facilitar el proceso de sostenibilidad de la propia casa es importante el apoyo internacional y la consolidación de esos apoyos institucionales desde otros países para el enriquecimiento y el crecimiento. **Una proyección de la Casa a otros públicos más amplios** es un elemento que aparece reiteradamente como una necesidad en el grupo de personas entrevistadas.

2. ¿Hasta qué punto al final de la intervención se han alcanzado los objetivos previstos?

Para responder adecuadamente a esta pregunta, en este capítulo de **medición cuantitativa** se parte de la información consignada por las organizaciones en sus informes. En efecto, la evaluadora analizó en los cuatro informes de seguimiento del proyecto, el cumplimiento de los **Indicadores Objetivamente Verificables** (IOV) estipulado en el Marco Lógico del proyecto. El proyecto especificó 25 IOV - y sus fuentes de verificación – para medir el éxito de la intervención en el marco del Objetivo General (2 IOV) del Objetivo específico (2 IOV), del Resultado 1 (6 IOV), Resultado 2 (8 IOV), Resultado 3 (5 IOV) y Resultado 4 (2 IOV). En su mayoría los IOV están bien contruidos y cumplen los criterios SMART (Específico, medible, realizable, pertinente), permitiendo verificar el grado en que las actividades y los resultados contribuyeron al logro de los objetivos y resultados. En la matriz de cumplimiento de indicadores⁴¹ se ha comparado lo *Planificado* con lo *Ejecutado*; el porcentaje individual del cumplimiento fue calculado para cada IOV en cada uno de los cuatro informes para determinar el progreso gradual en el cumplimiento del esperado. El valor obtenido en el 4to Informe de seguimiento está tomado como **el valor final**.⁴² Basado en los valores de los IOVs de cada resultado, el porcentaje promedio fue calculado y se presenta en la tabla 1:

Tabla 1: Cumplimiento de los Indicadores Objetivamente Verificables

Objetivo o Resultado	Número de IOV	Promedio Cumplimiento de los IOV
OG. Contribuido a que no haya olvido ni repetición de los crímenes de género ocurridos en el conflicto armado con la recuperación y el reconocimiento de la voz de las mujeres víctimas del Magdalena Medio.	2	n/a
OE. Fortalecido el contenido social, museológico y museográfico de la Casa Museo de los Derechos Humanos de las Mujeres de la región del Magdalena Medio colombiano.	2	n/a
RE.1 La Casa Museo integra los relatos de las mujeres víctimas de crímenes de género y contribuye al entendimiento compartido de estos en la sociedad.	6	100%
RE.2 La Casa Museo cuenta con una infraestructura museográfica que le permite representar las narrativas de las mujeres víctimas en el conflicto armado y afianzar el compromiso social con la no repetición.	8	100%
RE.3 La Casa Museo cuenta con asesoría y apoyos institucionales de carácter internacional.	5	75%
RE.4 Visibilizadas las propuestas de la OFP y otras organizaciones de mujeres colombianas para la construcción de la paz en la Comunidad Valenciana.	2	100%
Promedio del cumplimiento de los IOVs del proyecto	25	94 %

Fuente: Informes 1-4 OFP- ATELIER, Elaboración: Propia

El cumplimiento de los IOV se presenta en un rango alto⁴³. En el total, el proyecto alcanza un **cumplimiento de los IOVs del 94% en el promedio**.

⁴¹ Anexo V

⁴² Para detalles véase Anexo V. Matriz de cumplimiento de indicadores.

⁴³ En una escala, de Alto-Medio-Bajo.

Objetivo General (OG)

Basada en el análisis de información de fuentes primarias y secundarias⁴⁴, la evaluadora considera que el proyecto alcanzó su Objetivo General con certeza. Desde este análisis los dos indicadores se cumplen; *Las voces de las mujeres víctimas de crímenes de género en el conflicto armado han sido recuperadas y se aumenta el compromiso comunitario con la no repetición*, y *La Casa Museo de la Memoria y los Derechos Humanos de las Mujeres es un espacio museal reconocido*.

Para un análisis cuantitativo, las implementadoras del proyecto no reportaron debidamente sobre el progreso en el cumplimiento de los indicadores de éxito del Objetivo General: Se reporta en los informes 1 y 2 sobre logros puntuales. En el informe 3 se presenta una copia del texto de los indicadores, como meta alcanzada con la explicación que *en la actualidad se cuenta con el apoyo de la Alcaldía de Barrancabermeja el PDPMM, el Museo de Memoria de Colombia y el Centro Nacional de Memoria Histórica de Colombia entre otros*. Esta explicación no es suficiente para constatar el alcance del OG.

La evaluadora entiende que es difícil hacer una medición cuantitativa exacta del cumplimiento de los indicadores del OG, sin embargo el proyecto debe hacer una afirmación estimativa del alcance del OG. Siendo una herramienta de gestión del proyecto, se puede esperar que los informes reporten regularmente a l@s gerentes del proyecto y al donante basado en este matriz sobre el avance en el alcance del Objetivo General de forma cualitativo (o cuantitativo, si es posible)

Objetivo Específico (OE)

La evaluadora utilizó la técnica de triangulación⁴⁵ lo cual le permite afirmar que el proyecto cumplió el OE⁴⁶ en: Fortalecido el contenido social, museológico y museográfico de la Casa Museo, pero el informe no reporta sobre el cumplimiento del IOV OE 1: *La Casa Museo de la Memoria y los Derechos Humanos de las Mujeres contiene la narrativa de los crímenes de género ocurridos en el conflicto armado desde la voz y el relato de las víctimas*; del OE 2 *En el Magdalena Medio se exhibe, representa y recuerda el testimonio histórico de las mujeres víctimas de crímenes de género en el conflicto armado*.

Hubiese sido deseable para la evaluadora realizar un análisis cuantitativo de los IOV del OE. Lo cual no fue posible por falta de los datos cuantitativos finales.

Para el análisis cualitativo del cumplimiento del OE la evaluadora se basó en verificar a través de entrevistas y la lectura de las fuentes de verificación, así como la realización de la visita virtual el cumplimiento del mismo. Es decir, se ha fortalecido el contenido social, museológico y museográfico de la Casa Museo; en palabras de personas entrevistadas; *Contenidos perfectos, se pueden mejorar, como todo en la vida, hay muy buena empatía, extraordinarias, labor encomiable, ambos son muy buenos*⁴⁷; *Es un espacio de recobrar la memoria. Si no tenemos un espacio como este, todos los hechos, toda la situación vivida de violencia, seguimiento, persecución que hemos tenido las mujeres en Barrancabermeja, quedaría en el olvido. Viendo videos, fotos y mensajes, recordamos cosas que se han olvidado*.⁴⁸ *Significa mucho porque ahí reconstruimos la historia de las mujeres que han sido víctimas de la violencia y de diversos hechos de violencia*⁴⁹

⁴⁴ Ver anexo VI, matriz de cumplimiento por resultados según LdB.

⁴⁵ Triangulación: El uso de tres o más teorías, fuentes o tipos de información, o tipos de análisis para verificar y sustentar una evaluación. Al combinar múltiples fuentes de datos, métodos, análisis o teorías, los evaluadores/as procuran eliminar el sesgo que surge cuando se recurre a una sola fuente de información, a un solo método, a un único observador o a una teoría única.

⁴⁶ Al triangular con informaciones procedentes de otras fuentes, la evaluadora puede decir con certeza que el OE se cumple.

⁴⁷ Entrevista aliada experta.

⁴⁸ Testimonio grupo focal 1.

⁴⁹ Testimonio grupo focal 2

Resultados RE.1 – RE.4

El **RE.1** ha sido alcanzado satisfactoriamente, los seis IOVs fueron cumplidos en un 100%.

El **RE.2** también ha sido alcanzado satisfactoriamente, los ocho IOVs fueron cumplidos en un 100%.

La valoración de los cuatro IOV del **RE3** y de los dos del **RE4** fue particularmente complicada porque actividades importantes para el alcance del RE3 y RE4 estaban previstas para el 4to semestre de proyecto. De los listados de los actividades hechas en este semestre se desprende que el proyecto progresó también en el logro de los resultados 3 y 4; el cumplimiento de los indicadores no se encuentra en el informe 4. La información sobre los logros estuvo disponible solo después del 4to informe. El 6.8.2021 se recibió información suplementaria; en ella no da cuenta de acuerdos de apoyo institucional a La Casa Museo establecidos con entidades españolas, como estaba previsto.

Para medir el porcentaje del cumplimiento cuantitativo la información fue tomada del informe 4 y de la información del 6.8.2021 siendo el 75% para el **RE.3** y 100% para el **RE.4**.

Actividades A1.1. – A4.2.

La implementación del proyecto se realizó con **25 actividades**, las memorias (y fuentes de verificación) han sido elaboradas en detalles con sus recursos y presupuesto asociado en el marco lógico.

Las actividades se implementaron en **un 99%** para el promedio del proyecto completo. La tabla 2 muestra el promedio de la implementación de las actividades por resultado.

Tabla 2: Grado de implementación de las actividades al finalizar el proyecto

Actividades		Promedio del alcance de implementación
A1.1. – A1.7.	Metodología reconstrucción, Construcción línea de tiempo, construcción historia gráfica, actualización cartografía social, revisión fuentes secundarias, informe regional , divulgación y socialización	100%
A2.1. – A2.11	Plan museográfico, línea de tiempo violencia de género, exhibición simbología femenina, exhibición de resistencia al control territorial, creación material audiovisual, textos de apoyo y señalética, campaña publicitaria, puesta en funcionamiento la Casa Museo, Elaboración de informes técnicos y financieros, Elaboración de un Plan Museológico.	97%
A3.1. – A3.5.	Identificación en España de entidades idóneas, preparación dossier de presentación, gira internacional con entidades españolas, informe de resultados de la Gira Internacional.	100%
A4.1. – A4.2	Realizar actos en municipios de la Comunidad Valenciana, Recopilación y difusión en la Comunidad Valenciana.	100%
Promedio del progreso de implementación del proyecto		99%

Fuente: Informes 1-4 OFP-ATELIER, Elaboración: Propia

Bajo el Resultado 2 hubo unas debilidades en la **actividad 2.10. Elaboración de informes técnicos y financieros de monitoreo, seguimiento y evaluación externa final**, el informe financiero final consolidado no estaba listo hasta el momento de este informe (mitad de Julio 2021). En su lugar existe un informe financiero provisional como parte del informe técnico del 4to semestre, que contiene unos errores en el cálculo de los gastos en moneda local, por ello resulta en una valoración de la implementación de esta actividad en 90%.

Otra debilidad se encuentra en la información sobre la **actividad 2.11 Elaboración de un Plan Museológico Integral para la Casa Museo con apoyo de una asistencia técnica internacional especializada en la materia**; según información proporcionada por las personas

entrevistados existe el plan, sin embargo los informes 1 – 4 no reportan sobre ello. La valoración de esta actividad está en el 80%. El promedio de la implementación de las actividades del Resultado 2 es del 97%.⁵⁰

La implementación de la **actividad 3.4. Gira internacional y acompañamiento al personal de OFP Casa Museo durante los días de la Gira** y **actividad 3.5 Realización de informe de resultados de la Gira Internacional** sufrieron cambios por las consecuencias de la pandemia de COVID-19, que impidieron cualquier movimiento de personas en el año 2020. Hubo un acuerdo de cambiar esta gira por actividades virtuales, que se desarrollaron posteriormente. Al tiempo de la elaboración del informe 4 la realización estaba todavía “pendiente a la virtualidad”. Con la información recibida adicional el 6 de agosto se pudo verificar que el promedio de la implementación de las actividades del Resultado 3 resultó en el 100%.

3. ¿Cuáles han sido los principales factores que influyeron en el logro o la no realización de los objetivos?

En 2015 y 2016 ocurren dos cambios contextuales que tienen a posteriori influencia en el logro de los objetivos del proyecto. El primero se desarrolla en la comunidad valenciana y tiene que ver la conformación del gobierno autónomo como un gobierno plural formado por una coalición de tres partidos de izquierda. En el 2017, Colombia vuelve a ser país prioritario para la cooperación valenciana. El segundo cambio fundamental está relacionado con la firma del Acuerdo de Paz entre el gobierno y la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, Ejército del Pueblo. Este trascendental hecho, a pesar de tener muchos factores políticos en contra, modifica la vida política colombiana y en el caso del proyecto, al desarrollarse el SVJRR, coloca en un lugar central el tema de memoria y reconocimiento por parte de los perpetradores, sus acciones en contra de la población inerte que sufrió sus embates. La centralidad de las víctimas en todo el proceso y Acuerdo de Paz, facilita un nuevo protagonismo para las mismas. En este sentido, el factor contextual de ambos lugares (Valencia y Colombia), influye en el proyecto de manera positiva.

Según los análisis de las entrevistas, los antecedentes del proyecto, el estudio de los documentos por parte de la evaluadora hay varios elementos que permiten visualizar el logro de los objetivos; i) una alianza estratégica basada en la confianza entre Atelier quien tiene experiencia y fuerte arraigo en Valencia, con la OFP quien ya iniciado desde el 2013 la construcción de memoria colectiva con las mujeres de los territorios donde tiene presencia; ii) los diferentes aportes económicos que se obtienen, empezando por el que corresponde a la UARIV, el aporte de la GVA, los aportes de la OFP y Atelier; iii) contextos propicios tanto en Valencia como en Colombia.

Pero sin duda el factor más influyente, fue el arduo trabajo previo al inicio de esta fase del proyecto: la recuperación del proceso social de la OFP centrado en los comités locales de víctimas que agenciaron el Plan de Reparación Colectivo y, por tanto, estuvieron orientando el curso de la intervención que finalmente, logró los resultados esperados y los objetivos. Esta fase del proyecto financiado por la Generalitat Valenciana se fortaleció con la investigación museológica sobre la memoria histórica de las mujeres, como sobrevivientes y víctimas, como lideresas en resistencia no violenta, como constructoras de paz y en un espacio tiempo- determinado como es el Magdalena Medio entre 1972 y 2012. *Todo esto se tradujo en un lenguaje gráfico, simbólico y ritual que componen un recorrido museográfico con 5 espacios que han sido contruidos desde el sentir de las mujeres en el territorio.*⁵¹

Factores que obstaculizaron el desarrollo del proyecto

Un primer factor mencionado en el Informe 1 y corroborado en las entrevistas fue el *retraso en la entrega de las obras de infraestructura de La Casa de la Memoria que a su vez, cometió la Unidad Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas – UARIV-, debido a los plazos adicionales que solicitó el tercer contratista de la obra para terminar de*

⁵⁰ Por detalles véase Anexo V

⁵¹ Entrevista OFP

*realizar las actividades finales de acabados que se demoraron, debido a la temporada de fuertes lluvias que retrasó el cronograma previsto por ellos. Como corrección se avanzó en su elaboración según requerimiento generado por la Generalitat Valenciana.*⁵² Inf. 1 pág. 21

*Otro factor señalado por la OFP fue lograr matar el miedo para hablar del tema, no es fácil hablar de memoria, cuando se habla de la memoria tiene que hablar de sujetos concretos, de nombres concretos, de historias concretas y si estamos hablando de la memoria en un conflicto armado, de actores armados, de instituciones concretas, de dolores concretos, de verdades que no se pueden nombrar porque nos han enseñado que para poder sobrevivir y respirar nos toca quedarnos calladas... Era ponerle voz a unas verdades que no se podían decir. Entonces, un elemento era romper el miedo y lograr que ese miedo no solamente lo rompiéramos nosotras, sino que lo rompiera mucha gente, instituciones y mujeres de la región para poder conversarlo. Ese era uno de los elementos más difíciles.*⁵³

Y un factor y condicionante negativo que ha existido en la última parte del proyecto ha sido el de la crisis sanitaria a nivel mundial provocada por la COVID-19 que paralizó durante algunos meses la actividad de Atelier y de la OFP. Especialmente, estaba prevista la visita de una representante de la OFP para la realización de una gira internacional y la pandemia imposibilitó esta posibilidad. Ello ha influenciado en el trabajo de incidencia y comunicación en la Comunidad Valenciana y en concretizar apoyos para la próxima fase, ya que a pesar del desarrollo virtual de actividades, toda la parte de difusión y aprendizajes se ha visto reducida. Las entidades posibles aliadas tienen también sus propios problemas causados por el impacto de la pandemia.

Hay un factor de carácter interno que es importante señalar, lo hacemos en la voz de una persona entrevistada aunque hay varias que lo señalaron; *Elementos que obstaculizaron el proceso: los canales de comunicación entre OFP y Atelier han sido objeto de “quebraderos de cabeza”. Ahí hay un factor difícil y a veces no sé muy bien a qué atribuirlo. Sin embargo, en los últimos dos años han ido mejorando, se puede seguir puliendo. Hay una dificultad para sincronizar los tiempos*⁵⁴. Se requiere ponerle mucha atención a este punto. Como se vio en el capítulo anterior ha afectado la medición cuantitativa de la evaluación, para dar solo un ejemplo, al no tener información consolidada final

¿Fueron realistas los objetivos?

Como se ha visto la lógica de intervención, se plantearon objetivos que para las condiciones y capacidades de la socia local eran realistas y alcanzables. Como en todo proceso, la organización contribuye a transformar una situación social y política y ello depende mucho de varios condicionantes: i) la capacidad instalada de la organización local, la OFP cuenta con esta capacidad (como lo demuestra su historia) y de la socia internacional (como lo evidencia su larga historia en la cooperación); ii) alianzas importantes con otros actores sociales (nacionales e internacionales); iii) un presupuesto acorde al tamaño de la gestión necesaria para el logro del Objetivo General; y iv) la confianza y apoyo de su socia internacional con mucho arraigo y conocimiento en su propio territorio. Con estos elementos, la evaluación plantea que si fueron realistas los objetivos.

Eficiencia

1. ¿El Proyecto ha sido gestionado adecuadamente?

El proyecto fue gestionado conjuntamente por personal técnico de la OFP y de Atelier. Por parte de la OFP el proyecto ha tenido la coordinación general del equipo directivo de la Organización Femenina Popular, que se ha apoyado en personal profesional especializado, en aliados(as) que interdisciplinariamente han aportado en su gestión.

⁵² Informe 1, pág. 21

⁵³ Entrevista OFP.

⁵⁴ Al tener identificado el nudo comunicación, se incluirá este tema en un taller sobre recomendaciones que la evaluadora desarrollara con las implementadoras.

Por parte de Atelier se contó con la técnica de proyectos, la asesora en comunicaciones y la directora de la entidad. La parte administrativa estuvo a cargo de las respectivas administradoras en cada una de las organizaciones. El principal problema mencionado ha sido el manejo de los tiempos para poder cumplir los plazos de entrega de los informes pero también de otras informaciones que se requieren. *En la cuestión de gestión de los tiempos, es mejorable (ej.: plazos de presentación de informes)*⁵⁵. Como se dijo anteriormente, la situación ha venido mejorando pero aún falta afinar más los tiempos de ambas organizaciones.

En lo que respecta a la operación del proyecto tanto en Barrancabermeja como en Valencia, la evaluación ha constatado que hubo un manejo adecuado de gestión; recursos ejecutados en su mayoría como planificado, actividades cumplidas, incremento del relacionamiento con otros actores, obtención de nuevos recursos, son los factores que permiten sustentar la valoración.

2. ¿Fueron adecuados los procesos de seguimiento interno durante la intervención?

Para un buen desarrollo del seguimiento y trabajar con formatos similares y comparables Atelier realizó una reunión de formación con la OFP al inicio del proyecto.

El informe 1 recoge en detalle los procedimientos⁵⁶; La evaluadora ha revisado los anexos y pudo verificar que estos procedimientos tanto de recogida de la información, seguimiento y validación se dieron de manera adecuada. Salvo retrasos en la entrega de informes y atrasos en el cronograma no se ha encontrado notables variaciones en lo planificado⁵⁷.

En lo que se refiere a las actividades realizadas en la Comunidad Valenciana, *desde Atelier hemos creado una serie de herramientas de gestión y análisis de la información que también aparecen en el mencionado informe*. Como en el caso anterior se han verificado y validado, es muy juiciosa en ambas organizaciones la recogida, validación y resguardo de la información.

Por otro lado, al analizar la matriz comparativa del proyecto, se puede constatar que el proyecto se implementó de acuerdo con el modelo de intervención propuesto, al que se le realizó seguimiento cercano, ya que el cumplimiento fue alto.⁵⁸ Manejar un proyecto de esta envergadura sin adecuados procedimientos de seguimiento interno hubiese sido mucho más complejo, por tanto se valoran positivamente los mecanismos de seguimiento.

3. ¿Los recursos aportados han sido utilizados eficientemente? ¿Han sido suficientes?:

Los recursos financieros para implementar las 25 actividades de los cuatro resultados del proyecto estaban presupuestados en el Marco Lógico por un valor 290.166,00 €. El 23% de este valor fue destinado al Resultado R1. *La Casa Museo integra los relatos de las mujeres víctimas de crímenes de género*, el 67% para el R2. *La Casa Museo cuenta con una infraestructura museográfica*, el 6% para R3. *La Casa Museo cuenta con asesoría y apoyos institucionales de carácter internacional* y el 6% para el R4. *Visibilizadas las propuestas de la OFP y otras organizaciones de mujeres colombianas*. Cada actividad fue presupuestada con un valor individual en el rango entre el 1% y el 18% del presupuesto total. (Véase tabla 3).

⁵⁵ Entrevista

⁵⁶ . Inf. 1 pág. 20

⁵⁷ Hay que tener en cuenta que hubo dos modificaciones sustanciales donde el financiador aceptó cambios en los cronogramas con razones justificadas.

⁵⁸ Ver tabla 2.

Tabla 3: Distribución de los recursos financieros en las actividades

Codigo	Actividad / Resultado	Presupuesto	% del Total
RE 1.	R1. La Casa Museo integra los relatos de las mujeres víctimas de crímenes de género ...	67.664,00 €	23%
A.1.1.	Metodología reconstrucción	8.383,00 €	3%
A.1.2.	Construcción línea de tiempo	10.496,00 €	4%
A.1.3.	Construcción historia gráfica	10.417,00 €	4%
A.1.4.	Actualización cartografía social	9.888,00 €	3%
A.1.5.	revisión fuentes secundarias	8.837,00 €	3%
A.1.6.	Informe regional crímenes de violencia sexual	10.212,00 €	4%
A.1.7.	Divulgación y socialización de los contenidos	9.431,00 €	3%
RE 2.	R2. La Casa Museo cuenta con una infraestructura museográfica ...	195.002,00 €	67%
A.2.1.	Plan museográfico	11.692,00 €	4%
A.2.2.	Línea de tiempo crímenes de género.	10.198,00 €	4%
A.2.3.	Exhibición sobre territorio y violencia de género	9.745,00 €	3%
A.2.4.	Exhibición sobre simbología femenina	11.114,00 €	4%
A.2.5.	Exhibición materiales visuales de la OFP	22.445,00 €	8%
A.2.6.	Creación material audiovisual	11.743,00 €	4%
A.2.7.	Construcción y montaje textos de apoyo y señalética	50.827,00 €	18%
A.2.8.	Campaña publicitaria	19.528,00 €	7%
A.2.9.	Puesta en funcionamiento la Casa Museo	7.210,00 €	2%
A.2.10.	Elaboración de informes técnicos y financieros.	31.000,00 €	11%
A.2.11.	Elaboración de un Plan Museológico Integral	9.500,00 €	3%
RE 3.	R3. La Casa Museo cuenta con asesoría y apoyos institucionales de carácter internacional	17.900,00 €	6%
A.3.1.	Identificación en España de entidades idóneas	2.650,00 €	1%
A.3.2.	Preparación dossier de presentación	3.550,00 €	1%
A.3.3.	Establecimiento de contactos con entidades españolas.	1.900,00 €	1%
A.3.4.	Gira internacional con entidades españolas	7.900,00 €	3%
A.3.5.	Informe de resultados de la Gira Internacional	1.900,00 €	1%
RE 4.	R4. Visibilizadas las propuestas de la OFP y otras organizaciones de mujeres colombianas ...	9.600,00 €	3%
A.4.1.	Realizar actos en municipios de la Com. Valenciana	5.100,00 €	2%
A.4.2.	Recopilación y difusión en la Com. Valenciana.	4.500,00 €	2%
Total actividades		290.166,00 €	100%

Fuente: Matriz de planeación OFP-ATELIER, Elaboración: Propia

La asignación de valores presupuestales a cada actividad y no solo por rubros **muestra un buen manejo administrativo de los recursos disponibles**. Lamentablemente no fue posible para la evaluadora analizar los gastos reales de misma manera porque el informe financiero final no estuvo disponible durante el proceso evaluativo.

La actividad A.2.7. *Construcción y montaje textos de apoyo y señalética* ha sido la más costosa con 50.827,00 €, el 18% del presupuesto total. Es necesario señalar que los gastos fueron altos pero la evaluadora carece de la información para determinar porque.

En general, el costo de las actividades individuales parece ser apropiadas y el uso de los fondos como eficientes.

Presupuesto

El presupuesto completo de la Casa de Museo es 541.436,00 € y fue financiado por cinco diferentes entidades⁵⁹. La parte mayor fue subsidiada por la Generalitat de Valencia con 253.296 € (48%), Atelier como entidad solicitante, contribuyó con 38.020 € (7%), el OFP, socia local, aportó 59.546 € (11%), las instituciones públicas locales aportaron 143.299 € (26%), aportaciones valorizadas se sumaron a 47.275 € (9%). (Véase tabla 4)

Tabla 4: Aportaciones al presupuesto completo

PARTIDAS	Generalitat Valenciana	Aportaciones de la entidad solicitante	Aportaciones del socio local	Otras aportaciones públicas locales	Aportaciones valorizadas	TOTAL
General	253.296 €	38.020 €	59.546 €	143.299 €	47.275 €	541.436 €
Costos	48%	7%	11%	26%	9%	100%

Fuente: Presupuesto proyecto OFP- ATELIER, Elaboración: Propia

Las aportaciones públicas locales provienen de la UARIV.

La evaluación presente se ocupa principalmente con la parte del proyecto, que el Oficial de la Generalitat Valenciana (DOGV 8167) el 10 de noviembre del 2017, acordó subvencionar por un importe total de 253.296,06 € con el número de expediente SOLPCD/2017/0052.

Sin embargo hay que tener en cuenta el presupuesto completo, como esta explicado en la tabla 4. Gran parte de los recursos financieros fueron utilizados para el establecimiento museográfico de la Casa de Museo y gastos para otras actividades, que no fueron parte de la presente evaluación. Debido a la falta de un informe financiero final no fue posible realizar un seguimiento de todos los gastos del proyecto. Tampoco se pudieron examinar todos los gastos realizados con los subvenciones de la Generalitat Valenciana. El presupuesto de las 25 actividades de 290.166,00 € indicado en la Matriz de Planificación del Proyecto ya es más grande que el aporte de la Generalitat Valenciana.

El **presupuesto completo**⁶⁰ del proyecto de 541.436,00 € se divide en 16 rubros incluidos los gastos administrativos (Costos indirectos). La distribución de los rubros del presupuesto muestra el gráfico 2 en comparación con los gastos realizados. Rubros grandes según el presupuesto era el A.7 *Obras de infraestructuras* previsto con 160.416,67, el 30% y A.8 *Equipos y materiales inventariables* con 57.259,71 € (11%). Estos son los gastos directamente ligados con la construcción y dotación de la Casa Museo que se suman al 41% del presupuesto total. (Véase gráfico 2, figura izquierda)

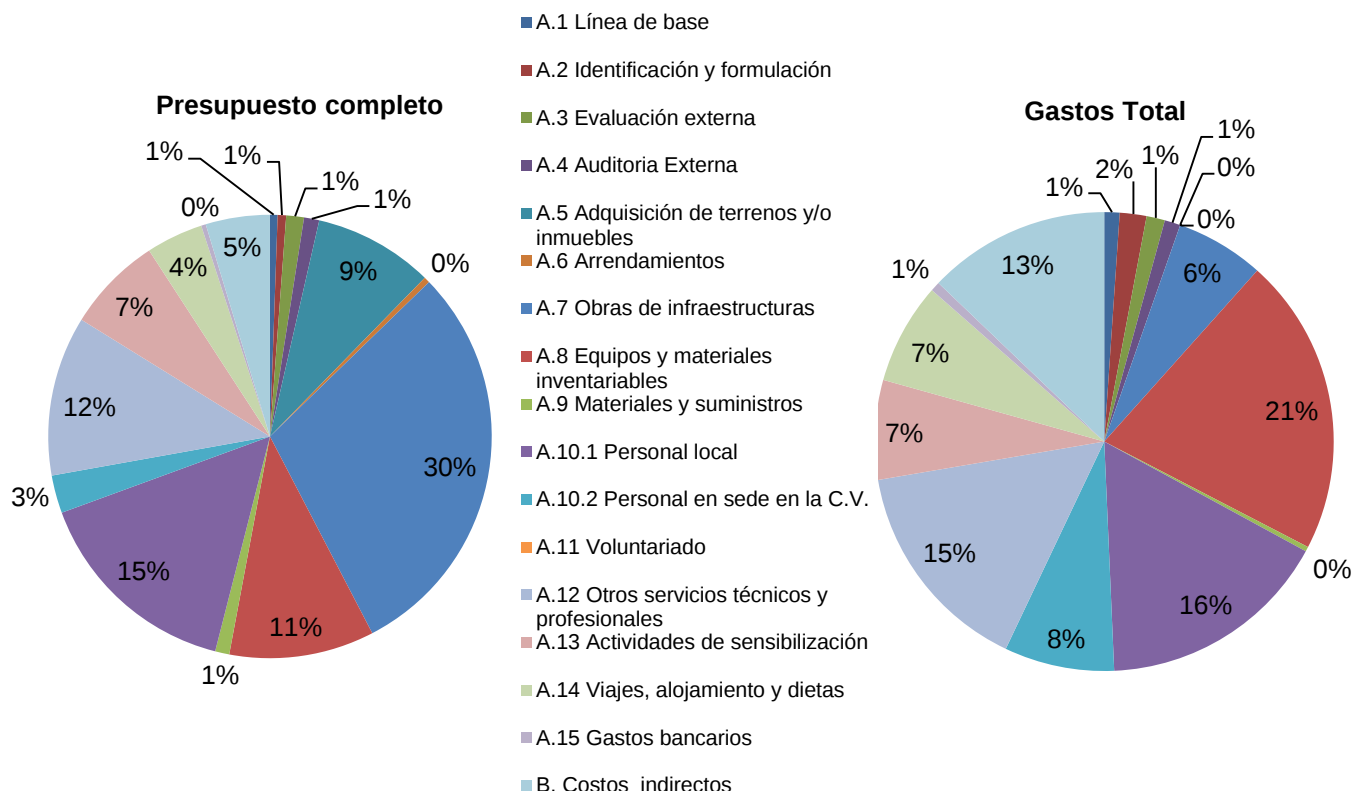
Los gastos en personal están contenidos en los rubros A.10.1 *Personal local* 83.600,00 € (15%) y A.10.2 *Personal en sede en la C.V.* con 14.950,08 € (3%) y en una u otro forma relacionado a los gastos personal el A.12 *Otros servicios técnicos y profesionales* con 63.059,92 € (12%), totalizando estos costos al 30% del presupuesto total.

⁵⁹ Según aparece referenciado en el proyecto presentado.

⁶⁰ La evaluación ha trabajado con el presupuesto según aportaciones tabla 4.

Los **gastos totales** del proyecto – según informe financiero provisional – eran 539.261,63 € que sería más o menos el valor total presupuestado. Comparando el presupuesto inicial con los gastos reportados se observa sin embargo unos cambios importantes. (Véase gráfico 2, figura derecha) Pero no se pudo desglosar más en detalle sobre la contribución de GVA porque no se tiene el presupuesto detallado de esta subvención. Por ello, a las modificaciones sustanciales de los rubros A12, A13, A14⁶¹, no se les ha podido dar seguimiento. No se cuenta con el presupuesto específico del apoyo de la GVA.

Gráfico 2: Distribución de los rubros financieros del presupuesto completo



Fuente: Presupuesto proyecto OFP-ATELIER, Informe 4. Elaboración: Propia

La evaluación encuentra – 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.

Impacto

1. ¿Cómo contribuyeron las actividades desarrolladas y el proyecto a generar cambios en las relaciones de género y las desigualdades?

Constituir un espacio de reflexión como la Casa Museo de los DDHH de las mujeres es en **sí mismo un ejercicio de transformar los imaginarios y generar cambios en las relaciones de género**. Las mujeres en resistencia con sus biografías colocadas en la narrativa museística son sujetas políticas y han sido protagonistas en las luchas sociales del Magdalena Medio: para los públicos que no conocen la historia, por ejemplo, los/las jóvenes al ver reflejadas en este lugar a mujeres que han participado en las luchas colectivas y

⁶¹ Carta de notificación de aceptación de modificación sustancial aprobada, el 1.08.19

logrado cambios, es un mensaje que contribuye a la lucha contra la desigualdad de género, no solo para una relectura de la historia sino para el presente y futuro. Así se logran transformar esos imaginarios y formas de relacionarse entre géneros, desde una perspectiva más igualitaria que les permita más participación a las mujeres. *Entender que la violencia que sufrieron las mujeres fue por razones políticas, porque (...) en los relatos oficiales las mujeres aparecemos como víctimas pasivas y dependientes, no se asocia a una violencia política (no sólo una violencia de género)*⁶².

Un cambio fundamental ha sido que esta memoria ha sido construida, compilada, narrada, escrita y **visualizada por las mujeres, por las propias protagonistas**. Y este ya es un cambio en la cultura ya que se está ante hechos concretos, la historia de las mujeres no puede ser negada, ni ocultada.

Los cambios se producen en todos los niveles: en el nivel micro las mismas mujeres en su proceso de construcción participativa de los diferentes documentos que dieron pie a los contenidos museográficos y se evitó que su historia y memoria quedasen invisibilizadas:

*En sus voces*⁶³; *Poder entender cómo se da el conflicto social y político a nivel nacional es importante poder tener esa memoria viva, porque el pueblo pierde la memoria, está doblegado a repetir la historia y por eso está ahí para que no la volvamos a repetir y tengamos garantías de no repetición, gracias a Atelier por hacer posible este proyecto, por ayudarnos a mantener esa memoria viva y así la podemos compartir con otros y otras para que conozcan cómo se dio el conflicto armado en nuestra región. El cambio que yo he percibido en este proceso de construcción de la memoria es que las mujeres somos más autónomas, tomamos decisiones, nos defendemos solas, no nos dejamos atropellar fácilmente y en todos los procesos que hemos vivido hemos aprendido a hacer frente a nuestra vida de manera independiente. Es necesario que esto quede plasmado en un lugar que podamos relatar lo que nos pasó, nos hemos unido mucho más gracias a este proceso. En la Casa están representados nuestros símbolos de resistencia, cada uno expresan nuestras expresiones políticas, una máquina de coser, la bata, las piedras (las voces de las ausentes).*

También hay un cambio en el nivel meso, es decir el entorno social, en las instituciones públicas, en el movimiento sindical, social, el campesino. Ha significado la reconstrucción del tejido social. En este lugar está recogida la historia de Barrancabermeja desde sus inicios hasta ahora. La mayoría de estudiantes no conoce la historia de Barrancabermeja y van a la Casa para tener ese conocimiento. *La Casa de la Memoria, es un llamado de atención para todas y todos y una enorme posibilidad para conocer la historia desde la mirada de las mujeres. Es un accionar muy bonito del caminar de la OFP durante todos estos 49 años de recorrido*⁶⁴. *Ha sido un proceso de resistencia y organización de varias luchas y reivindicaciones de las mujeres de esta región. Tener todo eso condensado en un aporte pedagógico e histórico para las nuevas generaciones y el movimiento social en Colombia, es fundamental*⁶⁵.

*Hay un cambio para la propia OFP, ya que la Casa es el resultado de un proceso de varios años, ahora supone un salto cualitativo en cuanto a la presencia y visibilidad de la mujer. Todo esto, está llamado a generar nuevas dinámicas que impacten en otros sectores de mujeres y de la población.*⁶⁶

A nivel macro, el cambio logrado, es haber construido el primer espacio museístico de memoria histórica del conflicto armado de las mujeres en Colombia, especialmente en una de las regiones más afectadas por los altos niveles de violencia política, de desigualdad social y de militarización de la vida. Se ha posicionado y reivindicando la acción de la OFP como sujetas políticas autónomas que han sufrido de forma diferencial las afectaciones pero

⁶² Entrevista equipo OFP

⁶³ Grupos focales

⁶⁴ Entrevista organización social del MM.

⁶⁵ Entrevista periodista de Barrancabermeja

⁶⁶ Entrevista Atelier

sobre todo como resistentes, sobrevivientes y constructoras de paz. *La memoria histórica que construimos desde el sentir y la mirada de mujeres contribuye de forma determinante a los procesos de reparación simbólica y paz territorial desde la práctica pedagógica y política encaminada a la transformación de imaginarios y prácticas excluyentes contra las mujeres*⁶⁷.

2. ¿Efectos previstos y no previstos relacionados con los criterios planteados?

Un primer efecto positivo ha sido que el proyecto en las líneas de trabajo previstas definió, los crímenes de género, la violencia sexual contra las mujeres en el conflicto armado y la línea espacio temporal con cartografía social; pero la museografía y museología fue más allá, integrando aspectos de la resistencia no violenta, de la simbología feminista y de la construcción de paz, que pueden considerarse como efectos no previstos y han contribuido a enriquecer la propuesta para que no se quede solo en los hechos victimizantes sino la acción de las víctimas al transformarse en sujetas políticas.

Otro efecto, ya para el fortalecimiento de la Casa Museo, es que existe en una primera articulación del **Consejo Asesor de la Casa**. Supone una primera articulación de actores locales e internacionales que son pertinentes desde el punto de vista técnico, político, institucional o de género, para continuar aportando al proceso de institucionalización de la Casa.

Otro efecto no planeado ha sido la incorporación con la Red de Espacios de Memoria pues no contaba con un lugar que tratara el tema de mujer, género y DDHH. Ahora el espacio cuenta con esta experiencia y permitirá otras lecturas en los otros lugares de memoria.

Un afecto frente a la institucionalidad: *En el consejo de Bucaramanga, hemos venido haciendo un trabajo de seguimiento (a la Casa) y esperamos tener pronto un proceso de memoria histórica como el que se hizo en Barrancabermeja, aquí en Bucaramanga no hay una casa de la memoria. Nos gustaría hacer una réplica en esta ciudad con el apoyo de la OFP*⁶⁸. *En algún momento hablamos con la persona que está ahora en la secretaría de la mujer de Barrancabermeja sobre la Casa Museo y el ejercicio político, social y organizativo que tenía la OFP y tenemos una visión muy favorable acerca de la organización y al mismo tiempo consideramos que es un aliado estratégico y complementario. Nos ofrece la posibilidad de hacer memoria, no solamente de la OFP, sino también de las diferentes poblaciones vulnerables y de todos los movimientos*⁶⁹.

Es decir, la Casa es un referente para que en otros municipios se creen estructuras similares.

¿Las metodologías aplicadas/aportadas por el proyecto han ayudado a aumentar las capacidades de las mujeres para la exigencia de sus derechos?

La OFP se caracteriza por tener metodologías participativas, creativas y con enfoques psicosocial y de derechos humanos⁷⁰. *Para la OFP no sólo es un fin contribuir a la vida digna de las mujeres sino que esta metodología es también un medio para el fortalecimiento del tejido social y la identidad organizativa que permite afianzar los lazos de confianza con las participantes que encuentran allí una esperanza para avanzar en sus luchas por la justicia, la reparación y la verdad*⁷¹. Por ello, las que se han utilizado durante la ejecución del presente proyecto son una consecuencia del trabajo de la construcción de memoria colectiva de la OFP que se basa en la participación. Esta propuesta metodológica en sí misma aumenta las capacidades de exigencia de derechos ya que las mujeres adquieren empoderamiento y tienen conciencia de que son sujetas de derechos. Construir la memoria de lo acontecido y colocarla en lo público a través del Museo es un acto de exigibilidad de derechos.

⁶⁷ Entrevista OFP

⁶⁸ Entrevista actor gubernamental

⁶⁹ Entrevista ex funcionaria pública

⁷⁰ La evaluadora revisó los anexos de los informes 1 y 2 donde se encuentran de manera de detallada y explícita las metodologías desarrolladas.

⁷¹ Anexo 3, inf. 1 pág. 3 SÍNTESIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

*Este proceso museológico, técnico y experimental ayudó a empoderar a las mujeres. Conformamos comités de memoria en todos los municipios y aquí en Barrancabermeja lo hicimos por sectores. Las mujeres se empoderaron en temas de memoria, en hablar en lo público de lo que no se podía hablar, en la capacidad de gestión, en la verdad de las mujeres y hay un empoderamiento en el manejo psicosocial.*⁷²

Dos ejemplos concretos de cómo han aumentado sus derechos: i) Se ha venido fortaleciendo, sobre todo para las mujeres que tienen familiares desaparecidos, para los familiares de las víctimas de las masacres (16 de mayo de 1998, 28 de febrero del 1999, octubre de 1999), todo esto ha ido empoderando a estos familiares para continuar en la búsqueda de la verdad y las garantías de no repetición; ii) Este ejercicio también ha permitido llevar a cabo el proceso con las mujeres víctimas de violencia sexual y se ha hecho una dinámica de empoderamiento con ellas. En este mismo proceso, en un grupo de 42 mujeres víctimas de violencia sexual, que no se habían atrevido a hacer la denuncia y no habían dimensionado todo lo que significa el poder hablar del pasado, para ellas en ese ejercicio de duelo y reconciliación con su cuerpo fue muy importante.⁷³

3. ¿Cuál ha sido el impacto de la puesta en funcionamiento de la Casa de los Derechos humanos en el nivel local, regional y nacional frente al tema de memoria, género y derechos humanos?

*Sí, ganaron ellos, pero estamos aquí paradas haciendo memoria y el mundo conocerá que en este rincón olvidado existe la Casa de la Memoria de las Mujeres*⁷⁴.

En el desarrollo de la evaluación se coincide desde todas las personas entrevistadas que el impacto de la existencia de la Casa de la Memoria y los Derechos Humanos de las mujeres va más allá de lo regional; la Casa de la Memoria trasciende esas reflexiones hacia lo que sucedió en el conflicto con las regiones, no solamente con las mujeres o las organizaciones. En opinión de la Comisionada de la Verdad⁷⁵: *Hay dos elementos de las memorias que son fundamentales y que rescatamos con mucha fuerza para la verdad: los impactos que tuvieron las víctimas –la Casa logra conmover con la parte visual y auditiva sobre lo que pasó y los impactos narrados desde las mismas víctimas- y también las resistencias, esa es la otra cara de la moneda que también es muy importante para la construcción de la verdad y la Casa también se recoge no solamente en la experiencia del dolor y de lograr conmover muy profundamente a quienes vamos, escuchamos y vemos lo que ha pasado sino también la fuerza que se tejió alrededor de todo ese dolor y esa crisis; lo que hicieron las mujeres, la capacidad de pararse en los momentos más difíciles. Esa experiencia aporta mucho y tiene un tema importante, la Comisión de la Verdad se acaba en noviembre, pero esas memorias tienen que seguir vivas en los territorios y en las regiones. Si logramos que con esos escenarios se haga un enlace muy potente con el informe de la Comisión de la Verdad, eso potenciaría porque estarían las memorias que se han recogido, en este caso, de las mujeres y de la OFP en el MM. En el informe de la Comisión de la Verdad, vamos a tener algunos informes territoriales, uno de ellos va a ser sobre el MM. Ese escenario de divulgación y socialización, de ese informe específico territorial, pero también de las recomendaciones de la Comisión de la Verdad, muestra ese escenario de los lugares de memoria porque tienen un vínculo que no se puede separar, porque la verdad recoge esa multiplicidad de memoria.*

Para la evaluadora no cabe duda que es un punto de referencia no solo para apoyar otros espacios de memoria con las características que tienen, sino contribuir a la narrativa en el país sobre lo que realmente ha ocurrido. El SVJRR, está funcionando a pesar de los intereses del partido del gobierno de impedirle cumplir su función, y su accionar en el nivel

⁷² Entrevista a la OFP

⁷³ Entrevista a la OFP

⁷⁴ Entrevista socia OFP

⁷⁵ Entrevistada para la presente evaluación

nacional se puede conectar muy bien en los territorios con experiencias como la Casa, porque las personas saben que allí ocurrieron los hechos y los vivieron.

*A nivel internacional también es importante, al tratarse de un proyecto de cooperación internacional al desarrollo ya que todo el trabajo de comunicación y sensibilización realizado en la Comunidad Valenciana ha venido a posicionar y a poner en conocimiento de organizaciones sociales e instituciones públicas la existencia de esta casa. Consideramos que en España existe una deuda muy importante en cuanto a memoria histórica de las víctimas del franquismo y esta experiencia es un hecho innovador que en los actos públicos y en reuniones de incidencia ha llamado mucho la atención de organizaciones memorialistas y feministas y de Derechos Humanos y han alabado su importancia y su capacidad de ser un referente también a nivel internacional.*⁷⁶

4. ¿Se ha logrado incrementar la acción de la ciudadanía, de las organizaciones sociales e instituciones públicas de la Comunidad Valenciana?

Durante la ejecución del proyecto se han desarrollado un importante número de acciones de difusión. Los resultados se han visto afectados de alguna manera la pandemia COVID19, que obligó a suspender temporalmente el proyecto, y al retomarlo fue necesario hacerlo de manera virtual y sin la presencia física de las mujeres de la OFP.

Atelier desarrollo un inmenso trabajo de difusión⁷⁷ con un registro de cada actividad, una base de datos al día por donde se envían información y un análisis del impacto en medios periodísticos. Según testimonios recogidos por la evaluación, la acción ciudadana se ha incrementado mucho en: académicas, ONGs, organizaciones de DDHH, mujeres sindicalistas de Comisiones Obreras. Su 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. También se ha reconocido que en el ámbito académico Atelier tiene un impacto importante.

*Su gran actividad en incidencia publica es reconocida Atelier es una asociación con una larga trayectoria, tiene un público que accede a sus llamamientos a través de conferencias, presentaciones y conferencias online. Sería aconsejable que el abanico de las personas que participan se incrementara, pero no sólo a Atelier. Acceder a un público más joven es muy difícil, hay mucha competencia para poder asegurar un público*⁷⁸.

Durante el proyecto se intentó que organizaciones con las que se articulan viajasen a la inauguración de la Casa. *Para la inauguración de la Casa, aquí hicimos una gestión importante para que pudieran participar otras personas representando a organizaciones de mujeres de la comunidad valenciana. Vinieron tres personas que forman parte de la plataforma Mesa de apoyo y DDHH de las mujeres y paz en Colombia y participamos cuatro personas más: una persona de Mujeres de Negro de Valencia, otra de la Secretaría de la Mujer del CCOO, ambas muy vinculadas a los movimientos feministas de la comunidad valenciana y Cristina Escrivá quien iba a prestar una asistencia técnica y que está vinculada a una organización que trabaja en temas de memoria*⁷⁹. También a nivel institucional, el impacto es interesante porque se ha logrado involucrar a personas del espectro político (concejales del Ayto. de Valencia y gobierno autónomo valenciano). A nivel del parlamento autónomo (Las Cortes Valencianas), se ha hecho trabajo con diputadas de los grupos de izquierda de presentación del proyecto.

Durante la presente evaluación se produjo un pronunciamiento de las Cortes Valencianas de apoyo al proceso de paz en Colombia, donde se incluyen dos puntos relacionados con el tema de las mujeres (08.06.21). En el mismo sentido el 30.06.21 se produce otro pronunciamiento, es vez a nivel del Congreso de los diputados en la Comisión de Asuntos

⁷⁶ Entrevista Atelier

⁷⁷ Registrado en cada uno de los informes de manera detallada y juiciosa

⁷⁸ Entrevista aliada en Valencia

⁷⁹ Entrevistas actoras aliadas Valencia

Exteriores. Estos dos pronunciamientos son el producto de un largo trabajo de articulación, incidencia, documentación, concertación de la sociedad civil y grupos parlamentarios. Dan cuenta de un aumento de la acción de la ciudadanía y la sociedad civil organizada.

Participación

1. ¿Qué rol han jugado las mujeres víctimas del conflicto armado en la implementación del proyecto?

Por un lado, se resalta que la Organización Femenina Popular es una víctima colectiva del conflicto armado, y sus integrantes son además víctimas individuales por hechos que de manera directa las han afectado, en ese sentido todo el direccionamiento del proyecto, su gestión y coordinación estuvo en cabeza de víctimas del conflicto armado.

El primer ejercicio muy participativo que se hace es la reconstrucción del daño, de todas las afectaciones que han tenido en el marco del conflicto armado y ahí ya se empieza a hacer una recopilación de la reconstrucción de la memoria histórica sobre la vida de la OFP. Por ello para el presente proyecto, ya desde el diseño del mismo estaba contemplada la participación donde la centralidad del proceso está en las mujeres. Luego para el estudio de la Línea de Base se utilizaron técnicas participativas que permitieron la *caracterización seiscientas diecinueve (619) mujeres víctimas del conflicto armado y de la violencia sociopolítica habitantes de la región del Magdalena Medio*⁸⁰ y con ello, la inclusión de un número importante de mujeres para dar cuenta con sus voces y testimonios de lo ocurrido en la región dentro de la línea de tiempo acordada.

El rol jugado por las mujeres ha sido central, las historias construidas son sus propias biografías, narradas desde su experiencia vital. Para ello el equipo de la OFP trabajó con metodologías tipo talleres, grupos focales, encuentros y asambleas, con las mujeres en los diferentes sectores de Barrancabermeja y en diferentes municipios de la región del MM para todos los procesos de reconstrucción de la memoria, mencionaremos solo un par de ejemplo: Un espacio que se realizó con las mujeres fue reconstruir **la línea del tiempo** a través de grupos focales, de los diferentes hechos ocurridos en el marco del conflicto armado y en el marco del proceso de la OFP. Otro encuentro fue para la reconstrucción de los símbolos que se han utilizado en diferentes momentos, el sentido de esos símbolos y cómo éstos aportaron a la resistencia, al defensa de territorio, a la transformación de algunas situaciones en hechos de fortalecimiento, de hechos que se dieron en contra de las mujeres. Estos símbolos han sido muy valorados por las personas entrevistadas. *Hemos participado en diferentes talleres y acciones puntuales donde se retomaron y recordaron símbolos, como la olla, la máquina de coser, que han hecho parte de ese proceso, nos hemos formado y hemos aportado con nuestras experiencias, nuestras historias en los territorios, con alta conflictividad.... Todo lo anterior, hizo parte de los mapas (cartografía), y de los insumos para escribir el libro vidas de historia, y en general, para la construcción de la Casa de la Memoria*⁸¹.

Es claro para la evaluadora, luego de escuchar a las mujeres directamente que este fue un proceso muy participativo⁸², amplio, inclusivo, pedagógico, de manera que el papel de las mujeres ha sido central en este espacio de memoria.

2. ¿Han sido eficaces los canales de participación establecidos? ¿La intervención incluye medidas específicas orientadas al empoderamiento de las mujeres beneficiarias?

La OFP siempre ha tenido el área psico jurídica lo cual les permite tener abiertos los canales de participación con medidas de cuidado emocional.

⁸⁰ Línea de base, pág.8

⁸¹ Voces de las mujeres de la OFP en los grupos focales

⁸² Audios de los grupos focales

Dentro del proceso de reparación colectiva, una de las primeras medidas que empezamos fue a construir un espacio de tejedoras y esto fue todo un trabajo de elaboración/manejo del duelo colectivo y en elementos y formación para las coordinadoras, para poder acompañar en este proceso que se iba a hacer en cada sitio. Fueron una serie de talleres, durante más de un año, en un acompañamiento de profesionales de la Unidad de Víctimas que nos fueron acompañando en esa elaboración del duelo colectivo y en esa formación en el manejo de las emociones y las circunstancias que se dieron. Ahí participamos todas las coordinadoras, algunas mujeres que ya tenían un liderazgo dentro de las comunidades, que les llamamos equipos de apoyo y el equipo profesional de la OFP (nuestras psicólogas, abogadas...). Esos fueron elementos importantes que nos permitieron manejar en cada espacio y en cada momento de manera adecuada y con un elemento de una acción sin daño (evitar destapar heridas y dejar las situaciones así). Siempre se abrió la posibilidad de que las mujeres que quisieran, podían continuar con el acompañamiento de la psicóloga, de las coordinadoras, etc⁸³.

A partir de la lectura de los informes y los anexos detallados de cada actividad la evaluadora constata como los talleres para la **recolección de la información previa fue muy participativa.**

Durante la conformación de la Casa Museo hubo mucha socialización. Cada ejercicio que se iba construyendo, era socializado a través de las asambleas (asambleas cada dos meses en cada uno de los sitios), cada vez que se tenía un avance, un video inicial de una propuesta que hacía el arquitecto, se socializaba en todas partes y se escuchaban comentarios, aportes y opiniones. De hecho, el video inicial de la Casa de la Memoria se socializó en muchos espacios, se recogieron varios aportes y de esta manera el arquitecto fue recogiendo la idea final de lo que es hoy la Casa de la Memoria.⁸⁴

La estructura de la OFP también facilita canales de participación de las mujeres en zonas rurales. Tenemos una estructura organizativa en donde están las coordinadoras, hay una o dos por cada municipio (depende de la dimensión del trabajo en ese municipio), coordinadoras por sectores (en el caso de Barrancabermeja) y la coordinadora de municipio tiene un equipo de apoyo que son mujeres del mismo sector, que representan cada uno de los espacios, barrios, corregimientos o veredas. Hacia allí nos dirigimos tanto la coordinadora del municipio, como la coordinadora de área porque tenemos unas áreas y parte de la construcción de la OFP es el área de DDHH, memoria... Durante los recorridos siempre vamos nosotras hacia allá con la coordinadora de cada lugar. Ir allá permite la participación de las mujeres. En la planificación de mes, que se hace en la coordinación general en donde están todos los equipos (coordinadoras territoriales, coordinadoras de áreas, dirección de organización, las profesionales, etc.), se hace la agenda de lo que se necesitaba en un marco de reconstrucción de memoria histórica y automáticamente se designaban responsable por cada zona, por cada región... Siempre hay una persona que está directamente ligada con el territorio.⁸⁵

En resumen, se mantuvieron las estrategias de acompañamiento psicosocial, emocional y técnicas participativas propias de la educación popular, junto con otras metodologías de reconstrucción de memoria histórica y enfoque de género que permitieron un mayor empoderamiento de las mujeres.

Sostenibilidad

1. ¿Las acciones ejecutadas en el marco del proyecto son sostenibles?

Para analizar este criterio la evaluación toma en cuenta la sostenibilidad política, social y económica de la Casa. No es posible pensar una sostenibilidad de un proyecto de estas

⁸³ Entrevista OFP

⁸⁴ Entrevista OFP

⁸⁵ Entrevista OFP

características sin tener en cuenta estos tres elementos que van entrelazados. Estos elementos de sostenibilidad fueron rotos durante la guerra y la persecución a la OFP. Se quiso romper su tejido social, desplazando, amenazando, matando a su base. Se les quiso arrebatar su legitimidad política acusándolas de pertenecer a grupos armados, y con ambos elementos se les quiso sustraer su sostenibilidad económica. 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 lo que se refiere específicamente a la sostenibilidad económica de la Casa, en el proyecto se planteó; *En el plano económico financiero - dada la naturaleza del proyecto- se prevé que en fases siguientes de ejecución se deriven ingresos que permitan su sostenibilidad futura*⁸⁶. Es decir, en esta fase no se esperaba generar la sostenibilidad económica. En todo caso la preocupación existe y la OFP había elaborado una propuesta de sostenibilidad económica de la Casa⁸⁷, con base principalmente en los ingresos por visitas con una proyección a tres años. En esta propuesta se encontraba el plan de costos de la Casa. Todo ello no se pudo desarrollar, primero por los retrasos de la obra y segundo por la pandemia que hizo cerrar la Casa. A la hora actual, la Casa no es sostenible financieramente, sin los recursos propios de la OFP. Su mayor reto es su mantenimiento.⁸⁸ Sin la pandemia y con la posibilidad de generar los ingresos por la venta de entradas se hubiese generado un problema tributario ya que la OFP es una entidad sin ánimo de lucro: los ingresos por la visita a la Casa habrían generado lucro.

Como se mencionó anteriormente, se esperaría que un enfoque central en las fases siguientes se implemente una propuesta en torno a su fortalecimiento y consolidación ligada al criterio de sostenibilidad.

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. Entre estos vínculos esta una serie de entidades museísticas muy reconocidas en la comunidad valenciana. En algunos casos se ha logrado establecer un canal de comunicación permanente. *Las compañeras de la OFP que están a cargo de la Casa, conocieron diferentes formas de gestión de una casa museo (público y privado-público). La idea es trabajar con alguna de estas entidades para definir un acuerdo de colaboración en algunos aspectos. El proyecto ha sido muy bien acogido por las entidades museísticas con las que nos hemos reunido. Cuando estas entidades museísticas vieron el proceso de la casa, tuvieron una opinión muy positiva (ej. museo etnográfico)*⁸⁹.

Otro elemento importante es que en el momento la Casa cuenta con los recursos de la OFP. Los gastos corrientes (tanto a nivel del mantenimiento de la infraestructura, como del cuidado y la gestión institucional) que tiene en el momento son pagados con el presupuesto institucional de la OFP. La Casa no cuenta con un presupuesto propio. Es decir, hay una fragilidad financiera⁹⁰ que requiere ser atendida en la siguiente fase.

⁸⁶ Proyecto presentado, pág. 41

⁸⁷ Plan estratégico, financiero y operativo, 2017.

⁸⁸ A la fecha de la evaluación no se tiene un presupuesto del costo de funcionamiento de la Casa.

⁸⁹ Entrevista Atelier

⁹⁰ La OFP en la retroalimentación dice: *Por qué una fragilidad financiera. Creo que al contrario, y eso se dijo, estar cobijada por la OFP es lo que financieramente le permitirá su sostenibilidad, en todo sentido, incluido el financiero.* La evaluadora mantiene su valoración porque la Casa Museo no tiene un presupuesto de funcionamiento que incluya todos sus costes, ni tampoco se tiene proyectado a día de hoy, como se subsanaran estos costes.

2. ¿Qué prácticas desarrolladas en el marco del proyecto han contribuido o pueden contribuir a fortalecer sus resultados y asegurar su sostenibilidad en el tiempo?

Las actividades relacionadas con las asistencias técnicas y jurídicas, han sido un pilar fundamental destinado a aumentar la sostenibilidad del proyecto Casa. Por un lado, *consideramos especialmente, que la actividad desarrollada por la asistencia técnica encargada en gestión de museos, por la experta Cristina Escrivá, además de que ha sido altamente valorada por la Organización Femenina Popular, ha contribuido de gran manera a fortalecer los resultados previstos y las recomendaciones incluidas en sus informes contienen también orientaciones relevantes para apuntalar la sostenibilidad de La Casa*⁹¹. La otra asistencia técnica que buscaba preparar la gira generó alianzas y vínculos tanto a nivel regional y nacional como a nivel internacional que podrán contribuir a una mayor sostenibilidad de la Casa de la Memoria en el futuro. Igualmente las acciones de incidencia tales como entrevistas realizadas con parlamentarias y parlamentarios; la celebración de actos públicos con presencia de organizaciones de mujeres de cooperación, instituciones universitarias e, instituciones públicas, han contribuido a la generación de alianzas que a su vez pueden tener un impacto en la sostenibilidad del proyecto en el mediano plazo. La gira internacional tenía este como un objetivo central, y el hecho que no se pudo realizar, (a pesar de que si tuvieron de manera virtual tres entrevistas) ha afectado las alianzas para nuevos apoyos. No solo el cambio de formato de la gira sino las preocupaciones propias de la pandemia hacen centrar a los posibles aliados en resolver sus propias necesidades. La evaluadora considera que el cambio abrupto de escenario entre la planeación del proyecto y la terminación (debido a la situación creada por la pandemia) ha bajado el nivel de posibles compromisos que en una situación no pandémica se hubiesen podido obtener.

Otra práctica que ha contribuido a afianzar resultados es la gestión del equipo del proyecto centrado también en alcanzar acuerdos de cooperación e incorporación de la Casa Museo en las redes de intercambio de memoria histórica, logrando un acuerdo de cooperación con la Universidad de Liverpool que permitió la membresía en la Asociación Internacional de Museos de Mujeres;⁹² un convenio con la Universidad de la Paz para la realización de prácticas en el área de investigación y documentación de la Casa Museo y la incorporación en la Red Colombiana de Lugares de Memoria⁹³. En las entrevistas con representantes de estas instituciones la evaluadora pudo constatar la importancia en ambos sentidos; es decir la Casa museo es una fuente de aprendizajes para ellas y la Casa retoma conocimientos especializados.

Una práctica importante han sido las alianzas y articulaciones con actores clave en el sector: a nivel público, con la Alcaldía de Barrancabermeja orientado a lograr su institucionalización para la ciudad, con el Centro Nacional de Memoria Histórica para el Archivo Nacional de Memoria Histórica, con el Centro de Memoria, Paz y Reconciliación y con la Unidad para la Atención y la Reparación Integral a las Víctimas. A nivel educativo, con algunas universidades como la Universidad Industrial de Santander, la Universidad Cooperativa de Colombia, el Instituto Regional para la Paz, UNIPAZ y las Unidades Tecnológicas de Santander. También con algunos colegios del municipio de Barrancabermeja.

3. ¿Se han instalado las capacidades institucionales y los mecanismos financieros para mantener un proyecto de estas características?

De acuerdo con una de las personas entrevistadas y aliadas estratégicas *hay avances; como capacidad institucional podemos resaltar la creación del Consejo Consultivo de La*

⁹¹ Entrevista Atelier, es una valoración compartida por la OFP e igual por la evaluadora luego de leer su informe final del 6 de febrero 2020 y sostener una entrevista con ella.

⁹² (<https://iawm.international/wp-content/uploads/2019/10/2019-10-IAWM-List-of-Museums-and-Initiatives.pdf>),

⁹³ 3 informe.

*Casa que cuenta con personalidades relevantes a nivel institucional, con expertos y expertas en la materia y con aliados y aliadas internacionales*⁹⁴.

Producto de todo el proceso y como se ha mencionado en algunas entrevistas, el proyecto ha dejado múltiples aprendizajes, expectativas y ha abierto nuevos caminos para la organización social local. Las potencialidades son inmensas, las expectativas también, aunado todo ello a los logros que se han visibilizado a través del presente documento. Para poder desarrollar estas potencialidades habría que reconfigurar algunos conocimientos y destrezas; en la voz de una de las entrevistadas: *es que no hay un recurso humano en la OFP formado con la capacidad necesaria para dirigir una institución como la Casa Museo. Lo hemos hablado bastante. Es un tema clave, alguien que esté formada en la materia*⁹⁵.

La asesoría internacional en su último informe⁹⁶ recomienda una serie de cuestiones relacionadas con la estructura y la gestión de la Casa con la estructura de un organigrama funcional. La puesta en funcionamiento de esta propuesta o algo similar permitiría en una nueva fase del proyecto perfeccionar el diseño institucional de la Casa para que se desarrolle como entidad autónoma y que se vaya abriendo sus propios espacios a nivel cultural, financiero y de género. *En concreto, la Casa se tendría que constituir como una persona jurídica propia y dotarse de todo lo necesario para su adecuada gestión. Para avanzar con la sostenibilidad de la Casa es necesario tocar temas como la dirección técnica y gestión de una entidad. Para ello se requiere el compromiso de otras entidades diferentes a la OFP: alcaldía de Barrancabermeja, gobernación de Santander, Ministerio de Cultura, agregados culturales de las embajadas, etc. Es necesario establecer unos circuitos culturales donde la Casa desarrolle su dinámica específica*⁹⁷.

Mecanismos financieros autónomos para la Casa Museo durante esta fase no fueron desarrollados ni se hicieron análisis en esta perspectiva.

4. ¿En qué medida o a través de qué acciones concretas las entidades participantes han asimilado o institucionalizado los aprendizajes habidos durante la ejecución del proyecto?

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.

Por otro lado, *Hemos continuado con un programa de laboratorios creativos, fundamentados en las metodologías y los aprendizajes realizados durante la ejecución del proyecto, en la práctica han sido réplicas de los talleres de cartografía social, memoria histórica y creación artística realizado, además de que hemos continuado lo aprendido sobre la documentación de casos, sistematización y archivo documental y sobre la gestión museográfica.*⁹⁸ Esto en cuanto a la parte programática.

Este fue un proyecto nuevo y diferente a lo que normalmente realiza la OFP, *siempre habíamos hecho apoyo jurídico y otro tipo de cosas para las mujeres directamente, no hacíamos obras*⁹⁹. Por ello el aprendizaje nuevo, es el manejo de las reglas de contratación y todo lo que ello implica. Se ha generado una capacidad instalada para el manejo de estos procedimientos administrativos.

⁹⁴ Entrevista OFP

⁹⁵ Entrevista aliada estratégica

⁹⁶ 30 de marzo 2021

⁹⁷ Entrevista Atelier

⁹⁸ Entrevista OFP

⁹⁹ Entrevista OFP

Lecciones aprendidas

5. ¿Cuáles de las estrategias fueron las más exitosas? ¿Cuáles las menos exitosas?

Según las diferentes fuentes de información y la propia perspectiva externa de la evaluadora se resalta que:

- i) Las estrategias más exitosas son las metodologías de reconstrucción de memoria histórica con enfoque de género y educación popular, creadas y aplicadas para realizar una investigación que permitiera tener los resultados de recuperación de las múltiples voces de las mujeres víctimas del conflicto armado y su representación museográfica y museística. Además su participación real y permanente en este proceso ha sido muy significativa porque se genera un vínculo y una identidad con el espacio de la Casa. Dentro de esta metodología se incluyó el manejo del duelo colectivo, la construcción y re significación de la memoria y de todo lo que se ha realizado que implicó no ver a las mujeres sólo como víctimas sino también con una capacidad de construcción de paz y transformación.
- ii) Fue exitosa la contratación de una experta en el tema quien con su pericia, sensibilidad y experiencia entregó insumos importantes y pertinentes para la creación del espacio y el acondicionamiento museográfico y museístico de La Casa.
- iii) Una adecuada relación y alianzas con otros sectores, otros lugares de memoria, museos, participación en redes han dado bastante visibilidad a la Casa. En un principio el apoyo del CNDMH, las conversaciones con la Comisión de la Verdad, con conexiones con el sector académico, permitieron fortalecer y visualizar el espacio de la Casa. La particularidad de que sea un Museo de mujeres llama bastante la atención, en todos los niveles.
- iv) Para la evaluadora la alianza OFP-Atelier ha sido una estrategia exitosa, que no se inició en esta fase del proyecto, sino desde hace unos años. La articulación local-global con un horizonte de conocimientos y acumulados en cada uno de los territorios base de las organizaciones ha generado un impacto que trasciende el espectro del proyecto.

Las menos exitosas

- i) *la estrategia de visibilización con la gira de una mujer de la OFP no se pudo realizar lo que a su vez tuvo dos consecuencias; el trabajo de comunicación e información acerca de la Casa de la Memoria en la Comunidad Valenciana. Aunque finalmente, uno de los actos públicos se realizó de forma virtual y contó con un impacto muy significativo, la presencia de una representante de la OFP directamente en la Comunidad Valenciana hubiese permitido un mayor impacto y unos mejores resultados en el terreno de la comunicación y la incidencia;¹⁰⁰ las expectativas de conocer e intercambiar con otros actores tanto en Valencia como en España y Europa no se cumplieron.*

6. ¿Qué acciones podrían ejecutarse en el futuro? (De acuerdo a los resultados alcanzados y las estrategias más exitosas)

Se han planteado acciones en varios niveles:

Nivel relacional;

- i) profundizar de manera estratégica la articulación de sitios de memoria a nivel nacional e internacional y analizar el potencial de cada actor aliado así como buscar en el mismo sentido nuevos apoyos;
- ii) Las estrategias que dan contenido a la cooperación entre OFP y Atelier como la asistencia técnica a la Casa, deben profundizarse y continuar con vínculos con

¹⁰⁰ Entrevista Atelier

- entidades museísticas, actores del campo de memoria y cultura, búsqueda de vías de financiación e intercambios técnicos, alternativas a la cooperación internacional.
- iii) darle continuidad a espacios con la institucionalidad local donde se viene haciendo una construcción de memoria histórica y de la Ruta de la Memoria, que no solamente es en Barrancabermeja, sino que se va dando con los otros municipios.
 - iv) *Se podrían mejorar estrategias para la elaboración de memoria, en la parte de investigación con miras a las conversiones museográficas de ciertas investigaciones y crear ejes de investigación y producción de materiales de exposición que puedan ser itinerantes en Colombia. Para ello la Casa tiene que definir mejor cómo se ve en Colombia y su papel dentro del movimiento social y en particular en el de mujeres.*¹⁰¹
 - v) Para mejor desarrollar las acciones anteriores y como ya se ha mencionado la Casa debe tener su proyección propia y poner en marcha nuevas estrategias de presencia y comunicación a nivel país. La OFP lo está analizando y así lo ven: *Podríamos articularnos con otros procesos, a nosotras nos interesan esas narrativas con perspectiva de género y sabemos que algunos de esos otros procesos han trabajado esos temas. Si se pudiera articular con otras organizaciones, me lo imagino realizando un mapa de actores definiendo quiénes serían, entrevistas, grupos focales que permitan construir una agenda conjunta entre las organizaciones y de acuerdo con esa ruta, ponerlo en acción (procesos investigativos: lugares).*¹⁰²
 - vi) Acercar más a los estudiantes de todos los colegios y universidades.
 - vii) Vinculación a otras dinámicas y a otros procesos.
 - viii) Una especie de réplica de la Casa de la memoria a otros lugares, hacerlo junto con la Ruta de la Memoria y que vaya a otros territorios.
 - ix) Continuar con el proceso de construcción con otros testimonios
 - x) Llevar el museo al barrio y trabajar sus temáticas con los jóvenes¹⁰³

7. ¿Con quiénes podría trabajar la OFP en el futuro? (Sujetos directo de la acción, instituciones públicas, sectores sociales, privados, etc.)

Hay varios niveles considerados; nivel internacional: Durante la presente fase del proyecto se generaron una serie de contactos y relaciones (donde la Casa fue adecuadamente presentada) en el Estado español y la comunidad Valenciana que requieren ser profundizados y con cada uno de ellos según su especificidad requieren un trabajo determinado. Por un lado están establecidos contactos con entidades museísticas y por otro se ha identificado algunas fuentes importantes de financiación¹⁰⁴. Importante buscar otros espacios de memoria en países donde se han desarrollado procesos como Argentina, Chile, África del Sur, Francia y Alemania, por dar unos ejemplos. A nivel internacional también se deberían abrir espacios de relacionamiento con procesos de mujeres articuladas en otros países con especial énfasis en temas de memoria y construcción de la paz. Sería relevante también establecer contactos con formaciones políticas en Europa, Estados Unidos y Canadá que son afines a los postulados de las socias del presente consorcio.

En el nivel nacional. Sector oficial: Enlazar acciones con la institucionalidad, tanto en Barrancabermeja como en Bucaramanga, donde hay ya un avance en las relaciones y un interés de continuar con ello. *Tendríamos que sentarnos con la Mesa Municipal de Víctimas, para reconstruir la información que nos permita construir una política pública y aprobarla en el concejo, trazar las líneas base y concluir con una acción como la construcción, desarrollo y funcionamiento de una Casa Museo de la Memoria Histórica de Bucaramanga*¹⁰⁵. También hay un proceso con la Alcaldía de Barrancabermeja y la gobernación de Santander.

¹⁰¹ Entrevista aliada

¹⁰² Entrevista OFP.

¹⁰³ Grupos focales

¹⁰⁴ Informe técnico de gestión para recursos CM

¹⁰⁵ Entrevista Concejal de Bucaramanga

Sector académico; Continuar con las relaciones con los colegios y universidades, estas últimas han valorado muy positivamente este nexo.

Espacios y centros de memoria: participar de manera activa en la Red de Lugares de Memoria, Centro de Memoria, Paz y Reconciliación, Casa Museo de la Memoria de Medellín, Tumaco, Buenaventura, Montes de María.

Con organizaciones sociales; Inicialmente con las organizaciones de la región: Mesa de Víctimas, Credhos, ASORVIM, ACVC, USO, iglesia ya que son organizaciones que tienen materiales para trabajar procesos de memoria y sería muy valioso contar con este material.

Sector comunicaciones; Prensa: asociación de periodistas de Barrancabermeja, ellos tienen archivos, al igual que noticieros del nivel nacional. Esto podría facilitar materiales visuales que enriquezcan la presentación de la Casa Museo.

Empresa privada: Es un sector a explorar, ya se ha contactado, durante la ruta de la memoria a la Cámara de Comercio y a un operador de turismo. Es un terreno nuevo que requiere estrategias acordes ya que las empresas deben cumplir con estándares de Responsabilidad Social Empresarial y apoyar un proyecto como la Casa Museo puede ser una opción.

8. ¿Cómo fue la relación de la OFP con el equipo de Atelier? (indique aspectos administrativos, técnicos, logísticos, políticos, culturales que incidieron en la ejecución del proyecto)

Ha sido una relación de confianza mutua y aprendizajes conjuntos. Desde la OFP se valora que les aportaron mucho; sobre todo las asesorías externas, pero también el apoyo financiero y político ha sido un respaldo importante para la organización, y los procesos de construcción de paz en Colombia. Reconocen la profesionalidad de la gestión de Atelier y su invaluable actividad de difusión en Valencia. Hay una relación fluida, porque hay antecedentes históricos que han ayudado mucho en la comprensión de las dinámicas. Valoran que el acompañamiento ha sido político, humano y de visibilización y sienten el desarrollo de un trabajo de hermandad.

En las entrevistas se coincide en que ha habido algunos impedimentos debidos a dificultades en la comunicación por parte de las ambas entidades, lo cual supone muchos esfuerzos por desarrollar la gestión en los tiempos requeridos. Es un nodo que se tiene reconocido y ha habido mejoras, pero falta afinar más las respuestas para cumplir con las necesidades de los tiempos de las dos organizaciones. Un factor que afecta esta comunicación es la diferencia horario pero no es la única causa de la falta en el flujo comunicativo. Por su parte el personal de las dos administraciones coincide también que faltó más contactos entre ellas. *Tenían muy buena relación pero en el día a día se iban pasando las cosas para ir revisando como se iba realizando la ejecución.*¹⁰⁶

Hubo una planificación adecuada de los recursos, se ejecutaron en los plazos, salvo en la línea de base, donde hubo demora, también en la entrega de los informes de la OFP. Reconoce la OFP que; *Hubo retrasos en la entrega al donante. Para el futuro sería deseable que no ocurra*¹⁰⁷.

Sin embargo, todo el trabajo realizado y el dialogo con franqueza y confianza les ha permitido pasar a la siguiente etapa conjuntamente, *porque vemos resultados mutuos y vemos la posibilidad de dimensionar los procesos mutuamente*¹⁰⁸.

9. ¿Cómo se puede mejorar la implementación de la experiencia en el futuro?

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente y las debilidades que han surgido en la comunicación y gestión del proyecto para superarlas se sugiere que la Casa de la Memoria tenga una existencia jurídica y gestión propia. Ello traería como consecuencia, la

¹⁰⁶ Entrevistas.

¹⁰⁷ Entrevista OFP

¹⁰⁸ Entrevista OFP

consolidación de un equipo de trabajo directivo y de gestión propia e independiente de la OFP y sobre todo, la búsqueda y el establecimiento de alianzas y estrategias que contribuyan a la consolidación y a la sostenibilidad de la Casa cuya misión está enfocada más en la gestión cultural. Este equipo propio tendría una persona que se dedique exclusivamente a gerenciar la Casa y con ello aumentaría la autonomía y facilitaría la toma de decisiones.

Este paso también agilizaría la proyección de las acciones en los escenarios locales y regionales con diferentes actores y sectores sociales. Por diversos actores aliados entrevistados se considera que esta Casa es un museo del Magdalena Medio, y esta proyección tiene que ser impulsada. También se sugiere por personas entrevistadas que se refleje en los territorios e incluir otros municipios en donde no está presente la OFP.

Hay otros sectores que han visitado la Casa y es vista como referente para ser reproducida en otros espacios de memoria. Y ello implica nuevas estrategias y dinámicas de funcionamiento con gestiones eficientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Pertinencia

El proceso para llegar a tener la Casa Museo inició 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 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.

2. 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 apropiada, 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 requieren 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 especializada¹⁰⁹. 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 cuantitativa 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 de 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

¹⁰⁹ Escrivá, Cristina, Informe Atelier, 21 marzo 2021.

ejecución adecuada de las actividades. Resalto 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.

3. Eficiencia

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

4. 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 transcendía; 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 ha tiene un valor social y político. Todo ello en un lugar donde han que podido relatar lo que les pasó.

Un efecto no previsto, es como 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.

5. 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 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.

6. Sostenibilidad social

Para analizar este criterio la evaluación tomó 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.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan a continuación proceden de las entrevistas realizadas y las valoraciones de la evaluadora y buscan mejorar el proceso de la constitución de la Casa de la Mujer. Por ello, y como en todo proceso post evaluativo se requiere un Plan de Implementación de las Recomendaciones con sus fases y tiempos.

Recomendaciones a la OFP/Casa de la Mujer

1. 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*¹¹⁰. La sostenibilidad es un elemento a desarrollar en una nueva fase de consolidación.
2. 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.
3. La buena alianza entre OFP y Atelier puede ser más fortalecida con unos acuerdos para mejorar la comunicación, un taller está previsto.
4. 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 esta relación.

Recomendaciones para aportar a la Casa Museo:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. Conservación y articulación del archivo a la Casa con la posibilidad de la creación de un centro de documentación.
5. 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.
6. Ampliar y consolidar la inserción internacional de La Casa Museo.

¹¹⁰ Entrevista

7. Ampliar y consolidar la inserción nacional de La Casa Museo articulándola con otras expresiones de memoria en el país.
8. 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.
9. Ampliar y consolidar las alianzas locales, territoriales y nacionales, con instituciones académicas, culturales y de memoria.
10. 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.
11. Definir y consolidar una estrategia de sostenibilidad política, social y económica de la Casa.
12. 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.
13. 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.

Como componentes esenciales del proyecto se podrían considerar los siguientes:

1. La participación de las mujeres víctimas en su diversidad, en los procesos para la transformación de imaginarios que han legitimado la violencia, desde un enfoque feminista, de derechos humanos y construcción de paz;
2. La consolidación de la dimensión educativa, pedagógica y cultural de la Casa Museo a través del diálogo, el disfrute, la co creación artística y la participación de múltiples expresiones sociales y de las víctimas del conflicto armado en la construcción permanente museográfica y museológica;
3. La construcción de una narrativa de la resistencia y paz desde la recuperación y conservación de la memoria en los territorios del Magdalena Medio.
4. La inserción internacional y nacional el fortalecimiento y ampliación de las relaciones y alianzas internacionales;
5. Como parte de la estrategia de comunicaciones, la creación del primer Centro de Documentación que conserva, difunde y facilita al acceso de la ciudadanía a la información histórica y documentación sobre las memorias de las mujeres víctimas del conflicto armado; y
6. La puesta en funcionamiento de la Emisora Comunitaria La Mohana a través de la cual comunidades de Barrancabermeja y la comunidad virtual, víctimas del conflicto armado, hacen un ejercicio directo de su derecho a la comunicación desde sus necesidades e intereses, al tiempo que se da voz a las mujeres y visibilizan lo invisible en la realidad del Magdalena Medio. Así como afianzan su compromiso de que la construcción de nuevos imaginarios donde la vida en paz en vigencia con los derechos humanos es posible.
7. El incremento del compromiso internacional en apoyo a la paz y la preservación de la memoria histórica en Colombia.

Recomendaciones a Atelier

8. 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.

9. Tener un sistema de monitoreo y seguimiento informatizado, ello ayuda mucho a la toma de decisiones y facilita el monitoreo de los proyectos.
10. 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.
11. 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 pudieran compartir la experiencia.
12. 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 practicas 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.
13. Promover hermanamientos con comunidades en Valencia.
14. 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

1. 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.
2. 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.
3. 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.

ANEXOS:

Anexo I: Términos de referencia

Anexo II: Población del proyecto y actos de difusión

Anexo III: Matriz de evaluación e instrumentos de recolección de información

Anexo IV: Cronograma y listado personas entrevistadas

Anexo V: Matriz de cumplimiento por resultados y metas

Anexo VI: Matriz de cumplimiento comparativa LdB