

# EVALUACIÓN DEL CONVENIO

## “FORTALECIENDO LA GARANTÍA DE LOS DERECHOS DE PERSONAS DEFENSORAS DE DERECHOS HUMANOS, LÍDERES Y LIDERESAS SOCIALES SUS ORGANIZACIONES Y COLECTIVOS EN COLOMBIA”

Informe final

12 de Agosto de 2024

María Carolina Latorre y Sergio Iván Martínez

*Un equipo de dos personas de consultores externos ha elaborado este informe. Las opiniones expresadas aquí son las de los consultores y, por lo tanto, no reflejan necesariamente la opinión oficial de ONU DDHH.*

## **Composición del equipo de evaluación**

### **Equipo de Evaluación**

El Equipo de Evaluación estuvo compuesto por dos evaluadores externos, con amplia experiencia en evaluación de programas sociales en Colombia.

**María Carolina Latorre (Evaluadora principal)** experta en métodos para la evaluación cuantitativa y cualitativa de políticas y programas sociales, con más de 20 años de experiencia profesional, tanto en diseño e implementación de políticas sociales y económicas en Colombia, como en evaluación e investigación en temas sociales en Europa y Latinoamérica. Los temas de investigación se centran en evaluación de políticas para población vulnerable. Ha trabajado en evaluaciones para BID, Blumont, CDKN, DRA, FAO, FIND, GIZ, IAF, OIM, PMA, PNUD, UNICEF, UNODC y USAID en Colombia, UK, España, Nepal, Georgia, Afganistán, Guyana, Bangladesh, Honduras, Panamá, Perú, Guatemala, Zambia, Guinea-Bissau y Venezuela.

**Sergio Iván Martínez (Evaluador)** Doctor en Estudios Políticos y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Colombia, con experticia en diseño e implementación de herramientas de seguimiento y evaluación de intervenciones públicas con enfoque de uso de información y gestión del conocimiento para el mejoramiento en toma de decisiones. Tiene 14 años de experiencia profesional en seguimiento y evaluación en sectores de derechos humanos, integración social, tecnologías de la información y las comunicaciones, interior, justicia y construcción de paz.

### **Gerente de Evaluación**

Sabas Monroy

Oficial de evaluación

Servicio de Políticas, Planificación, Seguimiento y Evaluación

### **Grupo de referencia**

Para esta evaluación, el Grupo de Referencia estuvo compuesto por:

Nelson Montaña - CO Colombia

Julio H. Rodríguez Zambrano - CO Colombia

Juan Pablo Salinas - CO Colombia

Siham Drissi – CO Colombia

Carlos Alberto De la Torre - CO Colombia

Juliette de Rivero – CO Colombia

Isabelle Heyer Frigo - FOTCD

Ferrán Lloveras - DEXREL

## Tabla de contenido

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>1</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>6</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
CONTEXTO	11
PROPÓSITO, OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	11
METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	13
<b>2 HALLAZGOS PRINCIPALES</b>	<b>14</b>
RELEVANCIA	14
COHERENCIA	17
EFICACIA	18
EFICIENCIA	22
IMPACTO	23
SOSTENIBILIDAD	25
INTEGRACIÓN DE GÉNERO, DISCAPACIDAD Y DERECHOS HUMANOS	26
<b>3 LECCIONES APRENDIDAS</b>	<b>26</b>
<b>4 BUENAS PRÁCTICAS</b>	<b>27</b>
<b>5 CONCLUSIONES</b>	<b>28</b>
<b>6 RECOMENDACIONES</b>	<b>30</b>

## Tabla de acrónimos

• AT	Alertas Tempranas
• AWP	Annual work plan
• CMDHTC	Corporación Mesa de Derechos Humanos y Territorios del Cesar
• DDHH	Derechos Humanos
• DEXREL	Donor and External Relations Section
• DP	Defensoría del Pueblo
• FOTCD	Field Operations and Technical Cooperation Division
• LGBTIQ+	Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transexuales, Intersexuales, Queer
• MinInterior	Ministerio del Interior
• MinTIC	Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
• ONU DDHH	ONU Derechos Humanos
• PDDH	Personas Defensoras de Derechos Humanos
• PGN	Procuraduría General Nación
• PPMES	Servicio de Políticas, Planificación, Seguimiento y Evaluación
• SAT	Sistema de Alertas Tempranas
• UNEG	United Nations Evaluation Group
• UE	Unión Europea
• UNP	Unidad Nacional de Protección

## Agradecimientos

El equipo de evaluación desea expresar su agradecimiento por la cooperación brindada por el personal de ONU DDHH Colombia en Bogotá, en particular a los puntos focales de evaluación Julio Rodríguez, Nelson Montaña, Juan Pablo Salinas, Siham Drissi, Carlos Alberto De la Torre y Juliette de Rivero. También debemos un agradecimiento especial al director de evaluación, Sabas Monroy, del Servicio de Políticas, Planificación, Seguimiento y Evaluación (PPMES) del ONU DDHH, a Isabelle Heyer Frigo del Field Operations and Technical Cooperation Division (FOTCD) y a Ferrán Lloveras del Donor and External Relations Section (DEXREL). Se agradece enormemente el tiempo y las opiniones del personal y de las partes interesadas externas en Colombia

## Resumen ejecutivo

El presente documento tiene por objetivo realizar la evaluación final de resultados e impactos del convenio: *Fortaleciendo la garantía de los derechos de personas defensoras de derechos humanos, líderes y lideresas sociales sus organizaciones y colectivos en Colombia*, suscrito entre la Defensoría del Pueblo y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ONU DDHH) en Colombia, y financiado por la Delegación de la Unión Europea en Colombia. Los objetivos de la evaluación fueron: identificar áreas de fortaleza y áreas de debilidad en la planificación y el logro de resultados – incluso en el área de integración de género y derechos humanos; identificar lecciones aprendidas útiles y buenas prácticas que ilustren estrategias exitosas y no exitosas en el logro de resultados; y producir recomendaciones claras y viables que identifiquen acciones y responsabilidades concretas que la ONU Derechos Humanos debe emprender para lograr estos fines.

El alcance temporal de la evaluación comprendió el periodo de enero de 2021 a diciembre de 2023, en el cual se implementó el proyecto. En cuanto al alcance geográfico, se analizaron los resultados del proyecto en el nivel nacional, y a nivel local con alcaldías y organizaciones en Ocaña (Norte de Santander), Puerto Wilches (Santander), Argelia (Cauca), Puerto Rico (Meta), Puerto Asís (Putumayo), y la Gobernación de Magdalena, así como también la Asociación de Personerías de Arauca y Cubará, la Corporación Mesa de Derechos Humanos y Territorios del Cesar (CMDHTC), la Asociación de Campesinos del Bajo Cauca y el Proceso de Mujeres del Gran Cumbal (Nariño).

Los criterios de evaluación fueron los de relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad e integración de enfoque diferencial. La herramienta principal de análisis de datos correspondió a codificación a través de Teoría Fundamentada. Se utilizaron los métodos de recolección de información de revisión documental de los documentos del convenio, productos generados e informes de avance y finales, y entrevistas semiestructuradas (realizadas de manera presencial y virtual) con actores en Colombia. El equipo evaluador entrevistó a un total de 29 actores (55% mujeres y 45% hombres).

- **Hallazgos**

### *Relevancia*

Hallazgo 1: Relevancia del convenio respecto de las necesidades de las PDDH en Colombia y de los actores involucrados en su implementación.

Hallazgo 2: Hubo un sólido proceso de diseño que consideró las líneas de trabajo previas y relevantes, así como diagnósticos participativos con entidades y organizaciones sociales en terreno.

### *Coherencia*

Hallazgo 3: El convenio se ha alineado con la normatividad nacional y con iniciativas estratégicas de la DP y ONU DDHH. La alineación de algunos productos se vio afectada por cambios en los directivos de las entidades.

### *Eficacia*

Hallazgo 4: El convenio cumplió con la mayoría de sus metas sobrepasando algunas de ellas. Se generaron resultados positivos no esperados. Algunos resultados propuestos debieron ajustarse debido a coyuntura política.

Hallazgo 5: Resultados positivos en territorios con políticas públicas formuladas y fortalecimiento organizacional, factores habilitantes relacionados con personal contratado, su enfoque de trabajo y la relación de confianza consolidada.

### *Eficiencia*

Hallazgo 6: Se lograron ejecutar los recursos del proyecto casi en su totalidad, implementando acciones adicionales gracias al ahorro generado por la devaluación del peso colombiano. No obstante, la ejecución implicó una sobrecarga de recursos de ONU DDHH, principalmente del área financiera y operativa y de los funcionarios en terreno, y se presentaron demoras en la contratación por temas estructurales de la entidad.

Hallazgo 7: Los mecanismos de coordinación y comunicación que se establecieron para la implementación del convenio fueron adecuados, para lo que favoreció la presencia en terreno de las entidades y las reuniones periódicas llevadas a cabo en los comités técnicos. La coordinación a nivel directivo fue menor.

### *Impacto*

Hallazgo 8: El proyecto logró generar cambios significativos en términos de respuesta efectiva en prevención, protección, no estigmatización y justicia, principalmente a través de transferencia de conocimiento, cohesión social, capacidad de agencia y generación de evidencia inclusiva y actualizada.

Hallazgo 9: El convenio abordó temáticas lo suficientemente amplias en DDHH, lo que garantizó que las prioridades de los distintos actores participantes se vieran reflejadas en sus objetivos y productos. Se identifican aspectos no contemplados que van más allá de los objetivos y alcance del convenio.

### *Sostenibilidad*

Hallazgo 10: La sostenibilidad de los resultados del convenio varía entre componentes. Si bien se implementaron estrategias adecuadas para garantizar la sostenibilidad, no todas lograron materializarse por factores externos, escaso tiempo de implementación y/o falta de previsión de acciones necesarias para la apropiación de los productos.

Hallazgo 11: Se evidencia el compromiso de ONU DDHH a nivel nacional y local y del nivel técnico y mandos medios de la DP. Los resultados son disímiles en entidades territoriales y del nivel nacional.

#### *Integración de género, discapacidad y derechos humanos*

Hallazgo 12: Se incluyó el tema de género y se tuvieron consideraciones especiales para la participación de estos grupos, aún cuando en la mayoría de los procesos se habla como PDDH y colectivos. No se tuvo en cuenta el tema de la discapacidad.

- **Lecciones aprendidas**

- ❖ Es fundamental incluir un componente psicosocial en la metodología de trabajo con PDDH.
- ❖ Los resultados de un convenio que se midan en publicaciones o políticas deben contar con un tiempo suficiente para su revisión, aprobación y apropiación.
- ❖ Los diagnósticos deben incluir un componente de factibilidad y viabilidad de trabajo con las entidades territoriales.
- ❖ Los convenios o proyectos que implemente ONU DHHH en Colombia deben considerar sus restricciones administrativas para la ejecución de recursos de este tipo.

- **Buenas prácticas**

- ❖ El trabajo en territorio que promueve la amplia participación de PDDH es una garantía para generar productos relevantes y útiles para el diseño y ejecución de programas y políticas públicas del nivel nacional y territorial, así como para fortalecer a las organizaciones sociales.
- ❖ Basar el diseño del convenio en los componentes del plan de trabajo de la Mesa Nacional de Garantías, facilita la vinculación de las entidades y la apropiación de las acciones del convenio, así como también contribuye a dar continuidad a los resultados alcanzados.
- ❖ Contratar capital humano con altas capacidades y conocimientos de los temas y territorios pertinentes para el proyecto, permite generar efectos catalizadores y capacidad instalada, tanto en los funcionarios de las entidades y agencias implementadoras, como en el personal que trabaja por la defensa de los DDHH en el país.
- ❖ Incluir herramientas para la gestión de recursos y espacios para conectarlas con entidades del Gobierno en el trabajo con organizaciones sociales contribuye a su empoderamiento y a su sostenibilidad, y las convierte en agentes de su propio desarrollo.
- ❖ Liderar el convenio con una agencia con la trayectoria, presencia en terreno y el compromiso de ONU DDHH Colombia, y en complementariedad con una entidad como la Defensoría de Pueblo con las mismas características, garantiza su adecuada y



eficiente implementación, y genera importantes resultados no solamente para las PDDH, sino también para la institucionalidad.

- **Conclusiones**

En términos generales, se puede sostener que el convenio satisfizo los siete criterios de evaluación, fue una intervención pertinente y coherente en su diseño, implementada de manera eficiente, con responsabilidad y transparencia, con múltiples resultados significativos esperados y no esperados, con impactos concretos en términos de respuesta efectiva en prevención y protección, con positivas probabilidades de sostenibilidad y con consideración de enfoque diferencial.

- **Recomendaciones**

1. Se sugiere fortalecer el diseño del esquema lógico de las siguientes intervenciones que se realicen para PDDH: el objetivo principal de las intervenciones debe poder asociarse a una única variable, esto facilitaría poder probar o confirmar su teoría del cambio, así como la formulación de indicadores que fuesen relevantes respecto de la medición del objetivo general o el impacto esperado.
2. Se recomienda a la Oficina de País con apoyo de PPMES, robustecer el diseño de indicadores relacionados con las variables que se asocian al objetivo general de la intervención: capacidad de articulación interinstitucional y Estado-sociedad; Respuesta efectiva en prevención, protección, no estigmatización y justicia. Para esto, se debe seguir un procedimiento de operacionalización de variables que sea significativo respecto al alcance de la intervención, también es posible generar índices de capacidad organizacional/institucional, lo que a su vez permitiría avanzar hacia la posible relación que tiene esto con la disminución de vulneraciones a DDHH.
3. Teniendo en cuenta los riesgos asociados al trabajo conjunto con entes territoriales u otras entidades que puedan tener prioridades distintas a la temática del convenio, y donde además puede existir desinterés y baja voluntad política respecto a dicha temática, es importante fortalecer la formulación de supuestos, riesgos y de acciones de tratamiento de estos riesgos. Esta recomendación aplica no solo para este convenio, sino para otras iniciativas de ONU DDHH en Colombia.
4. Se recomienda incluir como criterio de selección de territorios a intervenir aquellos que tengan instituciones, programas o políticas públicas afines a tema de defensa de DDHH, así como aquellos que cuenten con suficiente capacidad institucional para el diseño e implementación de este tipo de iniciativas. Se puede iniciar por caracterizar a mejor profundidad el perfil institucional, político y de capacidad organizacional que tienen las entidades territoriales.
5. Se recomienda que desde la planeación se considere tiempo suficiente para hacer trabajo de incidencia y apropiación de productos elaborados, así como diversificar los escenarios en los que se pueda hacer dicha incidencia. Esto puede incluir hacer planes de acción específicos para la incidencia en instrumentos de política pública o la

transferencia e implementación de recomendaciones formuladas en los estudios temáticos.

6. Para mejorar el trabajo a nivel interno en la DP es pertinente avanzar hacia una ruta de atención transversalizada que tenga en cuenta a todas las delegadas de la DP, esto permitirá ampliar el espectro de derechos que son abordados en la temática de defensa de DDHH. Esto permitiría la ampliación incluir en los objetivos a otros derechos más allá de vida, libertad, integridad y seguridad.
7. Es importante que, en dado caso que se opte por volver a implementar desde ONU-DDHH un convenio con características de proyecto de inversión, se analice el costo-beneficio de la implementación, y se identifiquen los aliados necesarios para lograr que el convenio se ejecute de manera eficiente, sin generar sobrecostos para ONU-DDHH, ni demoras que afecten dicha implementación. Se recomienda buscar alternativas para la contratación de capital humano y la ejecución de viajes, y promover la flexibilidad por parte de donantes y socios.
8. Dentro del trabajo con las organizaciones sociales se recomienda identificar durante el proceso de diagnóstico las condiciones y necesidades particulares de la población que las conforma, incluyendo la presencia y necesidades de la población con discapacidad, y aquellos elementos particulares de cada organización que se deben tener en cuenta para evitar la acción con daño.

## Executive summary

The objective of this document is to carry out the final evaluation of the results and impacts of the project: Strengthening the guarantee of the rights of human rights defenders, social leaders, their organizations and groups in Colombia, signed between the Ombudsman's Office and the Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (UN Human Rights) in Colombia, and financed by the Delegation of the European Union in Colombia. The objectives of the evaluation were: to identify areas of strength and areas of weakness in planning and achieving results – including in the area of gender integration and human rights; identify useful lessons learned and good practices that illustrate successful and unsuccessful strategies in achieving results; and produce clear and actionable recommendations that identify concrete actions and responsibilities that UN Human Rights must undertake to achieve these ends.

The temporal scope of the evaluation included the period from January 2021 to December 2023, in which the project was implemented. Regarding the geographical scope, the results of the project were analyzed at the national level, and at the local level with mayors' offices and organizations in Ocaña (Norte de Santander), Puerto Wilches (Santander), Argelia (Cauca), Puerto Rico (Meta), Puerto Asís (Putumayo), and the Government of Magdalena, as well as the Association of Personerías of Arauca and Cubará, the Human Rights and Territories Roundtable Corporation of Cesar (CMDHTC), the Association of Peasants of Bajo Cauca and the Women's Process of the Great Cumbal (Nariño).

The evaluation criteria were relevance, coherence, effectiveness, efficiency, impact, sustainability and integration of a differential approach. The main data analysis tool corresponded to coding through Grounded Theory. The information collection methods were documentary review of the agreement documents, generated products, and progress and final reports, and semi-structured interviews (carried out in person and virtually) with actors in Colombia. The evaluation team interviewed a total of 29 actors (55% women and 45% men).

- **Findings**

### *Relevance*

Finding 1: The project was relevant concerning the needs of the human rights defenders in Colombia and the actors involved in its implementation.

Finding 2: There was a solid design process that considered previous and relevant lines of work, as well as participatory diagnoses with social entities and organizations on the ground.

### *Coherence*

Finding 3: The project was aligned with national regulations and with strategic initiatives of the Defensoría del Pueblo and UN Human Rights. The alignment of some products was affected by changes in the entities' management.

### *Effectiveness*

Finding 4: The project met most of its goals, exceeding some of them. Unexpected positive results were generated. Some proposed results had to be adjusted due to the political situation.

Finding 5: Positive results in territories with formulated public policies and organizational strengthening, enabling factors related to hired personnel, their work approach and the consolidated relationship of trust.

### *Efficiency*

Finding 6: The project resources were executed almost in their entirety, implementing additional actions thanks to the savings generated by the devaluation of the Colombian peso. However, the execution implied an overload of UN Human Rights resources, mainly from the financial and operational area and the officials in the field, and there were delays in contracting due to structural issues of the entity.

Finding 7: The coordination and communication mechanisms that were established for the implementation of the project were adequate, which favored the presence on the ground of the entities and the periodic meetings held in the technical committees. Coordination at the management level was lower.

### *Impact*

Finding 8: The project managed to generate significant changes in terms of effective response in prevention, protection, non-stigmatization and justice, mainly through knowledge transfer, social cohesion, agency capacity and generation of inclusive and updated evidence.

Finding 9: The project addressed sufficiently broad human rights issues, which guaranteed that the priorities of the different participating actors were reflected in its objectives and products. Aspects not contemplated that go beyond the objectives and scope of the project are identified.

### *Sustainability*

Finding 10: The sustainability of project results varies between components. Although adequate strategies were implemented to guarantee sustainability, not all of them managed to materialize due to external factors, short implementation time and/or lack of foresight of actions necessary for the appropriation of the products.

Finding 11: The commitment of UN Human Rights at the national and local level and at the technical level and middle management of the Defensoría del Pueblo is evident. The results are dissimilar in territorial entities and at the national level.

*Integration of gender, disability and human rights*

Finding 12: The gender issue was included and special considerations were taken for the participation of these groups, even though in most processes they are spoken of as human rights defenders and collectives. The issue of disability was not taken into account.

- **Lessons learned**

- ❖ It is essential to include a psychosocial component in the methodology of working with human rights defenders.
- ❖ The outcomes of a project or an agreement to be measured in terms of publications or policies must be given sufficient time for review, approval and appropriation.
- ❖ The diagnoses must include a component of feasibility and viability of working with territorial entities.
- ❖ The agreements or projects implemented by UN Human Rights in Colombia must consider their administrative restrictions for the execution of resources of this type.

- **Good practices**

- ❖ The work in the territory that promotes the broad participation of Human Rights Defenders is a guarantee to generate relevant and useful products for the design and execution of programs and public policies at the national and territorial level, as well as to strengthen social organizations.
- ❖ Basing the design of the project on the components of the work plan of the National Guarantee Table facilitated the linking of the entities and the appropriation of the actions of the agreement, as well as contributes to giving continuity to the results achieved.
- ❖ Hiring human capital with high capabilities and knowledge of the topics and territories relevant to the project allows generating catalytic effects and installed capacity, both in the officials of the implementing entities and agencies, as well as in the personnel who work to defend human rights in the country.
- ❖ Including tools for resource management and spaces to connect them with Government entities in working with social organizations contributes to their empowerment and sustainability, and turns them into agents of their own development.
- ❖ Lead the project with an agency with the track record, presence on the ground, and the commitment of UN Human Rights Colombia, and in complementarity with an entity such as the Ombudsman's Office with the same characteristics, guarantees its adequate and efficient implementation, and generates important results. Not only for the human rights defenders but also for the institutions.

- **Conclusions**

In general terms, it can be argued that the project satisfied the seven evaluation criteria: it was a relevant and coherent intervention in its design, implemented efficiently, with responsibility and transparency, with multiple significant expected and unexpected results, with concrete impacts on terms of effective response in prevention and protection, with positive probabilities of sustainability, and with consideration of a differential approach.

- **Recommendations**

1. It is suggested to strengthen the design of the logical scheme of the following interventions carried out for human rights defenders: the main objective of the interventions must be able to be associated with a single variable, this would facilitate testing or confirming its theory of change, as well as the formulation of indicators that were relevant to the measurement of the general objective or the expected impact.
2. It is recommended that the Country Office, with the support of PPMES, strengthen the design of indicators related to the variables that are associated with the general objective of the intervention: capacity for inter-institutional articulation and State-society; Effective response in prevention, protection, non-stigmatization and justice. For this, a variable operationalization procedure must be followed that is significant with respect to the scope of the intervention. It is also possible to generate indices of organizational/institutional capacity, which in turn would allow progress towards the possible relationship that this has with the decrease of human rights violations.
3. Taking into account the risks associated with working together with territorial entities or other entities that may have priorities different from the subject of the project, and where there may also be disinterest and low political will regarding said subject, it is important to strengthen the formulation of assumptions, risks and actions to treat these risks. This recommendation applies not only to this agreement, but to other UN Human Rights initiatives in Colombia.
4. It is recommended to include as a selection criterion for territories to intervene those that have institutions, programs or public policies related to the issue of human rights defense, as well as those that have sufficient institutional capacity for the design and implementation of this type of initiatives. It can begin by characterizing in greater depth the institutional, political and organizational capacity profile of the territorial entities.
5. It is recommended that planning consider sufficient time to carry out advocacy work and appropriation of outputs, as well as diversify the scenarios in which this advocacy can be carried out. This may include making specific action plans for influencing public policy instruments or the transfer and implementation of recommendations formulated in thematic studies.
6. To improve the work internally in the Defensoría del Pueblo, it is pertinent to move towards a cross-cutting approach that incorporates all the delegates of the Defensoría del Pueblo. This will allow expanding the spectrum of rights that are addressed in the

topic of human rights defense, as well as the expansion to include other rights beyond life, liberty, integrity and security in the objectives.

7. It is important that, if UN Human Rights Colombia chooses to re-implement an agreement with the characteristics of an investment project, the cost-benefit of the implementation is analyzed, and the necessary allies are identified to ensure that the agreement is executed efficiently, without generating cost overruns for UN Human Rights Colombia, or delays that affect said implementation. It is recommended to look for alternatives for hiring human capital and executing trips, and promoting flexibility on the part of donors and partners.
8. Within the work with social organizations, it is recommended to identify during the diagnosis process the particular conditions and needs of the population that comprises them, including the presence and needs of the population with disabilities, and those particular elements of each organization that must be take into account to avoid action with damage.

## I Introducción

### *Contexto*

El convenio “Fortalecimiento de la Garantía de los Derechos de las Personas Defensoras de Derechos Humanos, Líderes Sociales y sus Organizaciones en Colombia” es una iniciativa conjunta entre la Defensoría del Pueblo y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ONU DDHH) en Colombia, financiada por la Delegación de la Unión Europea en Colombia. El proyecto se implementó en el marco del objetivo del ONU DDHH - Colombia de desarrollar capacidades entre las instituciones competentes del país para responder mejor a las violaciones de derechos humanos en el contexto actual de mayores niveles de violencia, así como prevenir la ocurrencia de nuevas tendencias de violaciones de derechos humanos asistiendo a las instituciones relevantes, y abogar por la implementación de una política de seguridad humana basada en la prevención, la protección y el acceso a la justicia bajo la responsabilidad de las autoridades político-administrativas y por promover el fortalecimiento de los mecanismos de protección civil existentes.

El convenio tuvo como objetivo apoyar las áreas estratégicas de trabajo de la Defensoría del Pueblo (DP), en particular el funcionamiento del Sistema de Alertas Tempranas (SAT), como una de las herramientas preventivas más importantes del Estado colombiano. De igual forma, buscó abordar los principales desafíos para las personas defensoras de derechos humanos (PDDH) rurales y urbanos y garantizar la continuidad de sus redes locales, mejorando la sostenibilidad de estas, para que se puedan convertir formalmente en contrapartes de la Defensoría del Pueblo.

El convenio se centró en las zonas del país donde los asesinatos de defensores de los derechos humanos presentan las cifras más altas y donde la presencia del Estado es débil o inexistente. Se implementó desde enero de 2021 a diciembre de 2023 por un período de 32 meses con fondos íntegramente asignados de la Unión Europea (UE), con un presupuesto total de 1.588.773 EUR.

Los objetivos específicos del convenio fueron:

- Advertir y realizar seguimiento a los riesgos de vulneraciones a los derechos de líderes y lideresas sociales y PDHH en Colombia.
- Acompañar la construcción de planes de protección colectiva para organizaciones sociales en riesgo.
- Promover la defensa de los derechos humanos y acceso a la justicia de los líderes sociales, PDDH y sus familias.
- Acompañar la elaboración e implementación de una Política Pública integral en Protección y Prevención de líderes sociales y PDDH.

### *Propósito, objetivos y alcance de la evaluación*

De acuerdo con los términos de referencia, el propósito de la evaluación es evaluar el proyecto y producir recomendaciones en términos de estos criterios de evaluación:



- **Relevancia:** la medida en que el proyecto ha sido y sigue siendo relevante para la situación del país y las necesidades de las partes interesadas (tanto titulares de deberes como de derechos), y su enfoque está en las áreas donde tiene ventajas comparativas;
- **Coherencia:** la compatibilidad del proyecto con otras intervenciones a nivel nacional/regional, realizadas por el ONU Derechos Humanos y otros;
- **Eficiencia:** la medida en que el proyecto ha convertido económicamente los recursos en resultados, incluidas las sinergias dentro de la organización y con los esfuerzos de las partes interesadas y los socios;
- **Eficacia:** el grado en que se han logrado los resultados y metas planificados del proyecto, a nivel de resultados y productos, incluida la identificación de áreas de intervención donde los resultados aún no han alcanzado las metas esperadas;
- **Orientación al impacto:** la medida en que la orientación estratégica del proyecto apunta a hacer una contribución significativa a cambios más amplios, sostenibles y a largo plazo en cuestiones de derechos humanos;
- **Sostenibilidad:** la probabilidad de que los resultados del proyecto sean duraderos y puedan ser mantenidos por las partes interesadas en el futuro;
- **Integración de género, discapacidad y derechos humanos:** el grado en que se ha integrado una perspectiva de género y derechos humanos (enfoque basado en derechos humanos) en el proyecto, y el grado en que los resultados obtenidos han contribuido a los principios de género y derechos humanos de no -discriminación e igualdad, con énfasis en los derechos de las mujeres y la inclusión de la discapacidad.

Respecto a los objetivos de la evaluación, estos incluyen:

- Identificar áreas de fortaleza y áreas de debilidad en la planificación y el logro de resultados – incluso en el área de integración de género y derechos humanos;
- Identificar lecciones aprendidas útiles y buenas prácticas que ilustren estrategias exitosas y no exitosas en el logro de resultados; y
- Producir recomendaciones claras y viables que identifiquen acciones y responsabilidades concretas que la ONU Derechos Humanos debe emprender para lograr estos fines.

El alcance temporal de la evaluación comprende el periodo de enero de 2021 a diciembre de 2023, en el cual se implementó el proyecto. En cuanto al alcance geográfico, se analizarán los resultados del proyecto en el nivel nacional, y a nivel local con alcaldías y organizaciones en Ocaña (Norte de Santander), Puerto Wilches (Santander), Argelia (Cauca), Puerto Rico (Meta), Puerto Asís (Putumayo), y la Gobernación de Magdalena, así como también la Asociación de Personerías de Arauca y Cubará, la Corporación Mesa de Derechos Humanos y Territorios del Cesar (CMDHTC), la Asociación de Campesinos del Bajo Cauca y el Proceso de Mujeres del Gran Cumbal (Nariño).

Las Directrices Éticas para la Evaluación<sup>1</sup> y el Código de Conducta para la Evaluación<sup>2</sup> del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG por sus acrónimos) se consideraron como principios éticos para la evaluación.

### *Metodología de la evaluación*

La herramienta principal de análisis de datos correspondió a codificación a través de Teoría Fundamentada. Su propósito es desarrollar una teoría basada en datos empíricos<sup>3</sup>, lo cual es particularmente útil al preguntarse por factores que explican la variabilidad en los resultados o impactos de intervenciones públicas. La teoría fundamentada es un diseño de investigación y a la vez un producto, en el que se brinda una explicación general o teoría respecto de un fenómeno, proceso, acción o interacciones que se aplican a un contexto concreto y desde la perspectiva de diversos participantes. En términos generales, en este método se determinan unas unidades de análisis, y a partir de su comparación, se generan unas categorías (codificación abierta de primer plano), posteriormente, se determinan unos temas que vinculan dichas categorías (codificación axial de segundo plano). Estas categorías y relaciones se contrastan con los datos para afinar su definición y describir sus propiedades (codificación selectiva). Para efectos de la presente evaluación, las categorías centrales remiten a las variables asociadas a las preguntas y criterios de evaluación, así como a los resultados e impactos de la intervención, cuyos factores explicativos se pretenden identificar para posteriormente realizar una valoración de su correspondencia con la teoría del cambio

Se utilizaron los siguientes métodos de recolección de información:

- **Revisión documental** de los documentos del convenio, productos generados e informes de avance y finales
- **Entrevistas semiestructuradas** (realizadas de manera presencial y virtual) con actores en Colombia.

El equipo evaluador entrevistó a un total de 29 actores (55% mujeres y 45% hombres), distribuidos en los siguientes grupos de interés:

Tabla 1-1 – Total actores entrevistados

ENTIDAD	# de actores
ONU DDHH	6
Defensoría del Pueblo	7
Miembros de organizaciones sociales	12
Funcionarios y exfuncionarios de gobiernos locales	2
Fiscalía General de la Nación	1
Donante	1

Fuente: Elaboración del equipo evaluador

Si bien en el informe de inicio se identificaron 44 actores claves a entrevistar, la muestra obtenida fue menor, dado que se logró un menor número de entrevistas con funcionarios de

<sup>1</sup> <http://www.uneval.org/document/detail/1914>

<sup>2</sup> <http://www.uneval.org/document/detail/1484>

<sup>3</sup> Hernandez Sampieri, Roberto (2014) Metodología de la investigación. Sexta edición. McGraw Hill. Pág. 472.

la Fiscalía General de la Nación y de Gobiernos Locales, quienes ya no estaban trabajando en las respectivas entidades en el momento de la evaluación, y no tuvieron disponibilidad para atender las entrevistas. En el caso de los funcionarios del Ministerio del Interior, no se logró ninguna entrevista debido a que los funcionarios ya no trabajaban en la entidad y no estuvieron dispuestos a participar. Finalmente, no se cubrió la totalidad de los analistas de macro-regional y prestadores de asistencia técnica a alcaldías y gobernaciones que participaron como personal de la Defensoría del Pueblo, dado que ya no estaban vinculados a dicha entidad.

## 2 Hallazgos principales<sup>4</sup>

En este apartado se presentan los hallazgos principales de la evaluación, siguiendo los criterios y preguntas de evaluación definidas en los términos de referencia.

### *Relevancia*

- ¿Qué tan relevante ha sido el proyecto para la situación de las personas defensoras de derechos humanos en Colombia, el mandato de la Oficina, el Plan de Gestión de ONU DDHH y los Objetivos de Desarrollo Sostenible?
- ¿Las estrategias planificadas para lograr resultados han sido adecuadas para el contexto local y las partes interesadas en Colombia y se han basado en un análisis de contexto donde se consideraron riesgos y supuestos?

### **Hallazgo I: Relevancia del convenio respecto de las necesidades de las PDDH en Colombia y de los actores involucrados en su implementación.**

En términos generales, existe suficiente evidencia acerca de la relevancia de la intervención respecto a las necesidades de las PDDH en Colombia, así como de los actores involucrados, particularmente de la DP, ONU DDHH, las organizaciones sociales defensoras de DDHH y el Ministerio del Interior (MinInterior), cuya misionalidad se relaciona directamente con el tema de defensa de los DDHH. Esta relevancia se logró a través del uso de conocimiento pertinente, construido de manera participativa, con actores con conocimientos reales, y orientado a satisfacer necesidades de los actores y de la red de DDHH a nivel nacional.

Se realizó una caracterización continua de las necesidades de las PDDH en Colombia antes y durante la ejecución del convenio. Esta caracterización ya se encontraba en un alto grado de madurez debido al trabajo previo realizado por la DP (a través del SAT) y por ONU DDHH, y buscó actualizarse en temas y territorios priorizados. La madurez del ejercicio investigativo en DDHH, así el trabajo previo realizado por ONU DDHH y la Defensoría del Pueblo garantizó que hubiera consistencia del convenio respecto de su misionalidad.

Otro factor significativo que garantizó que existiera relevancia en el diseño e implementación del convenio consiste en el desarrollo de procesos participativos, deliberativos, adaptables y con garantías de seguridad para la construcción de diagnósticos, planes de protección y

<sup>4</sup> Principales hallazgos presentados según los criterios de evaluación y las preguntas de evaluación acordadas en el informe inicial.

autoprotección y políticas públicas locales. Estos procesos participativos resultaron en la recolección, sistematización y análisis de necesidades y requerimientos de los distintos actores, cuyo direccionamiento a través de productos e iniciativas de incidencia concretan la relevancia de la intervención.

La caracterización a profundidad y participativa de las necesidades de la PDDH en Colombia como elemento central de la relevancia es un consenso existente entre los distintos actores entrevistados para la presente evaluación. Esto se ve reforzado gracias a que en todas las regiones se seleccionaron y convocaron organizaciones sociales y líderes con conocimientos acerca de las problemáticas actuales y específicas en materia de defensa de derechos humanos (DDHH) en los territorios a intervenir, así mismo, por el incremento de capacidades en estas organizaciones en términos de investigación y elaboración de diagnósticos y cartografías, en lógica de la defensa de los DDHH. Teniendo en cuenta que esto se implementó en todos los lugares intervenidos, el convenio resultó relevante para todas las regiones intervenidas, presentando resultados que difieren en algunos casos, según condiciones de contexto y voluntad política por parte de las autoridades locales.

Otra de las percepciones ampliamente difundida entre los distintos actores refiere a que los distintos componentes de la intervención son coherentes entre ellos, se orientan a un fin común (fortalecer la respuesta frente a vulneraciones y escenarios de riesgo), son integrales respecto de los temas que deben ser abordados para la defensa de los DDHH, y buscaron ser implementados a partir de la articulación con múltiples actores pertinentes y competentes en el Estado. Esto significó que las acciones y productos realizados en el marco del convenio se articularan de manera directa, tanto con la misionalidad de los actores públicos y de cooperación internacional, como con los objetivos del ejercicio de defensa de DDHH desarrollado por parte de las organizaciones sociales participantes.

La relevancia de la intervención resultó limitada principalmente por cuestiones relacionadas con su diseño inicial. Por un lado, existen posturas entre participantes del convenio en donde se consideró que las metas en términos de impactos fueron poco ambiciosas, en un marco donde ONU DDHH y la DP no tienen competencia directa respecto de la garantía de DDHH a la población.

En particular, pudo evidenciarse que el objetivo general del convenio no denota una variable de impacto concreta sino una relación causal entre tres variables: “trabajo interinstitucional”, “aunar esfuerzos” y “mejorar respuesta efectiva en prevención, protección, no estigmatización y justicia”. Esto resultó en que el objetivo general fuera operacionalizado en un indicador que mide la primera variable del objetivo general “trabajo interinstitucional”, a pesar de que la variable más pertinente en términos de impacto es la tercera.

Adicionalmente, la información presentada en los informes finales de implementación y las percepciones de actores entrevistados muestran que hubo elementos que no se tuvieron en cuenta en el diseño de las acciones a realizar con entes territoriales, tales como la escasa

capacidad de formulación e implementación de estos actores que fueron contrarias a las altas expectativas que se generaron en un principio sobre este respecto, así como alta rotación de funcionarios y cambios de gobiernos. Finalmente, el último problema de diseño se relaciona con la planeación de los tiempos de los productos, los cuales no contemplaron el tiempo necesario para la transferencia y apropiación de estos productos por parte de los usuarios previstos.

**Hallazgo 2: Hubo un sólido proceso de diseño que consideró las líneas de trabajo previas y relevantes, así como diagnósticos participativos con entidades y organizaciones sociales en terreno.**

Respecto de la consideración de contextos locales y de las partes interesadas, el convenio se caracterizó por un sólido proceso de diseño que consideró las líneas de trabajo de la Mesa Nacional de Garantías, y de un extenso trabajo de diagnóstico con participación de entidades y organizaciones en el terreno. Aun así, a pesar de que se consideraron riesgos y supuestos, fue insuficiente el plan de mitigación para los casos donde la apropiación por parte de entidades de gobiernos locales fue limitada.

Los distintos actores entrevistados coinciden en que la intervención consideró las particularidades de los territorios, al ser diseñada conjuntamente entre ONU-DDHH y la DP, quienes poseían un conocimiento previo de estas particularidades, especialmente gracias al SAT. En este sentido, se tuvo en cuenta la presencia de grupos armados ilegales y delincuencia organizada en la planeación para el desarrollo de actividades en los territorios y las garantías de seguridad a las PDDH, así como para la selección de los sitios de reunión.

En conexión con lo descrito en la pregunta evaluativa anterior, en el marco de la implementación del convenio se consideró que las necesidades y problemáticas particulares de los territorios requerían ser actualizadas de manera participativa con la población. En consecuencia, se abrieron espacios de acompañamiento participativos y adaptables que permitieron ir aterrizando productos a los territorios, particularmente a través de talleres de identificación de riesgos a nivel local.

También se puede evidenciar el interés por considerar el contexto institucional particular de los territorios intervenidos y por incidir en los distintos instrumentos de política pública a nivel territorial. De manera particular, los planes de protección y de autoprotección sirvieron como insumos para ejercicios de incidencia en planes de desarrollo de alcaldías y departamentos. Así mismo, se impulsaron ejercicios de formulación de política pública a nivel local para brindar garantías al ejercicio de defensa de DDHH, lo que resultó en dos acuerdos municipales y una ordenanza departamental.

No obstante el interés por considerar e incidir en instrumentos de política pública a nivel territorial, la relevancia lograda gracias a la consideración del contexto territorial se limitó debido a que no se tuvo en cuenta todos los factores o riesgos relacionados con la articulación con el sector público de los territorios intervenidos, tales como la voluntad política de

alcaldías y gobernaciones, su capacidad institucional en el tema de DDHH o la existencia de instituciones e instrumentos política pública previos que pudieran facilitar o dificultar las actividades del convenio. No considerar estos riesgos suficientemente, limitó el alcance de las acciones de mitigación formuladas, así como de los resultados del convenio a nivel territorial.

#### *Coherencia*

- ¿Cómo se alinea y apoya el proyecto con los planes, programas y prioridades nacionales de las partes interesadas y socios en Colombia, particularmente la Defensoría del Pueblo, en aquellos temas relacionados con la protección de los defensores de derechos humanos, teniendo en cuenta las ventajas comparativas de la ONU DDHH?

**Hallazgo 3: El convenio se ha alineado con la normatividad nacional y con iniciativas estratégicas de la DP y ONU DDHH. La alineación de algunos productos se vio afectada por cambios en los directivos de las entidades.**

Teniendo en cuenta la trayectoria de ONU-DDHH y la DP con relación al tema de garantías para el ejercicio de la defensa de DDHH, así como la articulación que se llevó a cabo para la formulación del convenio, se evidencia que este se ha alineado con la normatividad nacional relacionada y con iniciativas estratégicas de la DP y ONU-DDHH, en particular se destaca la consideración de las siguientes normas y estrategias:

- Estrategia Institucional de Acción Integral para la Garantía de los Derechos de Personas Defensoras de Derechos Humanos, Líderes y Líderesas Sociales, sus Organizaciones y Colectivos en Colombia "ESTAMOS CONTIGO"
- Decreto 660 de 2018 – Programa de seguridad y protección de comunidades y territorios
- Decreto 2124 de 2017 - Sistema de Alertas Tempranas
- Decreto 1066 de 2015 – Sector administrativo del Interior
- Decreto 1314 de 2016 – Garantías mujeres lideresas
- Decretos 2078 de 2017 – Protección colectiva
- Decreto 2252 de 2017 – competencias alcaldes y gobernadores en protección
- Decreto 1581 de 2017 – Política de prevención a violaciones a DDHH
- Proceso Nacional de Garantías
- Resolución A/RES/53/144 de la Asamblea General de la ONU - Declaración sobre los y las defensoras de los derechos humanos
- Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 – promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, proveer acceso a la justicia para todos y construir instituciones efectivas, responsables e inclusivas en todos los niveles
- Directiva 002 de 2017 PGN – Protección derechos defensores de DDHH
- Directiva 002 de 2017 FGN – Investigación delitos contra PDDH

Las actividades realizadas y los objetivos del convenio se enmarcan en la misionalidad de la

DP, y ayudó a mejorar las gestiones y a fortalecer las capacidades orientadas a cumplir con esa misionalidad. De manera específica, y enmarcado en el Decreto 2124 de 2017, el convenio se orientó a fortalecer la capacidad para realizar informes de seguimiento y verificaciones en terreno acerca de la implementación de las recomendaciones que se realizan a las distintas instituciones del Estado a través del SAT.

Adicionalmente, la coherencia de la intervención también se observa en relación con las prioridades de los actores de la sociedad civil. Las organizaciones sociales manifestaron que los objetivos, productos y actividades del convenio se relacionan de manera directa con el trabajo que realizan, y les ha permitido pensar de una manera más estructurada la labor de defensa de los DDHH. Uno de los principales resultados del convenio fue garantizar una conexión entre sus productos y la implementación que se está desarrollando en el MinInterior del Decreto 660 de 2018, lo que permite evidenciar el trabajo institucional articulado con los socios del convenio.

La coherencia del convenio respecto a planes, programas o prioridades de los demás actores interesados se ve limitada en tanto que el convenio solo se posicionó en la Delegada para la Prevención de Violaciones a DDHH y SAT. En, en lo que respecta a la DP, no subió a un nivel directivo en sus planteamientos o discusiones, y no trascendió a otras delegadas en la organización. Debido a esto, todavía existe la necesidad de generar una ruta de atención transversalizada que involucre a las distintas delegadas de la DP.

#### *Eficacia*

- ¿Cuáles han sido los principales resultados alcanzados en las diferentes áreas del proyecto durante el periodo evaluado?
- ¿Dónde se encontraron resultados positivos del proyecto, cuáles fueron los factores y procesos habilitantes?

**Hallazgo 4: El convenio cumplió con la mayoría de sus metas sobrepasando algunas de ellas. Se generaron resultados positivos no esperados. Algunos resultados propuestos debieron ajustarse debido a coyuntura política.**

En términos generales, se pudo evidenciar el cumplimiento del criterio de eficacia por parte del convenio. Se lograron todas las metas del proyecto a excepción de un producto no elaborado y dos elaborados de manera parcial (11/14 productos elaborados en su totalidad). La evidencia recolectada en entrevistas, documentos y herramientas de seguimiento revela que se generaron resultados significativos en término del cumplimiento de objetivos y metas previstas.

Todos los actores entrevistados coinciden en resaltar el incremento de capacidades en las organizaciones de la sociedad civil para realizar su labor misional de defensa de DDHH como el principal y más significativo resultado del convenio. Las principales capacidades generadas se remiten a: conocimientos conceptuales en DDHH (prevención, protección,

autoprotección, no estigmatización, enfoque diferencial y justicia); conocimientos metodológicos para la realización de diagnósticos, cartografías y formulación de planes de acción para mitigación de riesgos; conocimientos acerca de la institucionalidad acerca de DDHH (rutas de atención, competencias y normatividad); capacidad de articulación con red de actores de DDHH a nivel nacional e internacional; autoconciencia de la organización y del territorio; formalización organizacional; visibilización de la organización, autoconfianza y capacidades de liderazgo.

Otro de los logros más destacables corresponde al **fortalecimiento de la red de actores de DDHH y de lazos de confianza entre actores**. Se generaron 56 espacios de articulación interinstitucional a nivel nacional y territorial, que incluyeron la articulación entre las oficinas regionales de ONU-DDHH y la DP. Esto se complementó con la transferencia de conocimientos a distintos actores acerca de los demás actores nacionales e internacionales que trabajan el tema de defensa de DDHH. Actualmente se evidencia un mayor dinamismo de las relaciones entre los actores de la red de actores en el tema de defensa de DDHH, en donde se observan nuevos flujos de información y capacidad para la gestión de recursos.

Adicionalmente, los actores entrevistados coinciden en **resaltar el incremento de capacidades** de la DP para la realización de verificaciones e informes de seguimiento a alertas tempranas, lo que a su vez significó que estos instrumentos se posicionaran como mecanismos de prevención entre los distintos actores involucrados. Las capacidades de ONU DDHH para conocer problemáticas en el terreno también se vieron fortalecidas. Tanto la DP como ONU-DDHH lograron este incremento de capacidades de manera directa a partir de la contratación de personal idóneo y altamente capacitado en el marco del convenio.

Otros resultados destacables se relacionan con la elaboración de planes de protección y autoprotección, tales como: protocolos internos de las organizaciones e insumos para el trabajo de las entidades del Estado y con potencial de insumo para institucionalización; promoción de los estándares internacionales de DDHH a nivel territorial; impulso del tema de defensa de DDHH en la agenda pública de los distintos actores involucrados; informes temáticos a nivel nacional con diagnósticos en temáticas relevantes, actualizadas y con recomendaciones relevantes.

También existieron resultados positivos no esperados del convenio, que no estaban plasmados inicialmente como actividades o componentes del convenio, sino que son producidos debido a la participación de los actores en el convenio. Dentro de estos se destacan: la identificación de la necesidad del acompañamiento psicosocial que se evidenció durante la implementación del convenio y que se incluyó como parte de las actividades realizadas con las organizaciones sociales; lograr la incorporación de organizaciones sociales en la implementación del Decreto 660 de 2018; la apropiación de metodologías y estándares por parte de los distintos actores participantes; y fortalecimiento de la seguridad en estrategias de comunicación y gestión de la información en general.



Estos resultados se han visto potenciados gracias al compromiso de ONU-DDHH, la DP y las organizaciones sociales participantes en la socialización de productos, así como de su incidencia y apropiación por parte de otros actores. Para esto se generaron varios escenarios: sesión de cierre del convenio con intercambio de experiencias; socialización de estudios temáticos e insumos de política pública con actores relevantes en términos de conclusiones y recomendaciones; socialización de diagnósticos, planes de protección y autoprotección con alcaldías y gobernaciones para la construcción de planes de desarrollo territoriales; informes de seguimiento utilizados por parte de la DP para monitorear respuesta de entidades a alertas tempranas; incidencia en el MinInterior y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (y MinTIC) para la utilización de los productos del convenio en la formulación e implementación de intervenciones públicas relevantes; conversaciones con la Fiscalía General de la Nación para utilizar como insumo el informe temático de sentencias. En este último se ha manifestado interés y se espera establecer una ruta de trabajo para fortalecer las investigaciones.

En contraste, la efectividad obtenida se limitó debido al no cumplimiento con tres de las metas establecidas. El producto no elaborado corresponde a la ruta de prevención y protección propuesta a las instituciones concernidas, la cual no se realizó debido a la no participación de la Procuraduría General de la Nación (PGN) en su proceso de formulación, lo cual se relaciona con el cambio de Procurador General en el año 2021.

Con relación a las metas que se cumplieron parcialmente, en primer lugar, se tiene las acciones de incidencia con autoridades encargadas de la construcción de política pública integración en protección y prevención para PDDH. De cinco acciones de incidencia proyectadas, se cumplió con tres, las cuales se traducen en las políticas públicas de Argelia, Cauca; Puerto Rico, Meta; y del Departamento de Magdalena. Los demás procesos de asesoría a mandatarios para formulación de política que fueron iniciados no culminaron debido a incumplimientos por parte de los equipos de las entidades territoriales, rotación de personal y desinterés en el nivel político.

La última meta cumplida de manera parcial corresponde al Informe Defensorial sobre la situación las PDDH, con recomendaciones a autoridades incluido en el Plan de Publicaciones de la DP para el año 2024. En el marco del convenio, el documento fue elaborado hasta un estado de borrador, debido a la imposibilidad de surtir todo el proceso de validación interna que requería el documento al interior de la DP. Debido a esto, algunos elementos que se habían proyectado realizar, tal como sus recomendaciones o su inclusión en el plan de publicación de la DP, no fueron realizados en el marco del convenio.

**Hallazgo 5: Resultados positivos en territorios con políticas públicas formuladas y fortalecimiento organizacional, factores habilitantes relacionados con personal contratado, su enfoque de trabajo y la relación de confianza consolidada.**

La especificación de lugares donde se dieron los mejores resultados del convenio conlleva a identificar aquellos en donde se logró construir políticas públicas territoriales y en donde tienen incidencia las organizacionales sociales fortalecidas.

- Territorios en los que se construyeron políticas públicas: Argelia, Cauca; Puerto Rico, Meta; Departamento de Magdalena
- Territorios de las organizaciones sociales intervenidas: Argelia, Cauca; Bajo Cauca Antioqueño; Arauca; Ocaña, Norte de Santander; Cesar; Guaviare, Meta y Vichada; Putumayo, Magdalena, Cumbal, Nariño; Puerto Wilches, Santander

Por otra parte, al analizar los factores habilitantes o procesos que facilitaron la obtención de objetivos y metas, se encuentra que el principal consenso entre los distintos actores entrevistados remite a la alta capacidad profesional, experiencia y compromiso del equipo técnico contratado para la implementación del convenio. Esto se tradujo en habilidad para trabajar de manera articulada con múltiples actores en territorio y a nivel nacional, así como en productos de alta calidad.

Otro de los factores que facilitaron los resultados remite a la relación de confianza construida con anticipación entre ONU-DDHH, la DP y las organizaciones sociales a través de un trabajo que viene de años atrás. En general, las dos organizaciones que lideraron la implementación del convenio tienen un alto prestigio en las comunidades y organizaciones sociales participantes, lo que, a su vez, fue fortalecido con el talento humano contratado.

Existen perspectivas entre los actores participantes que subrayan la importancia de la participación como mecanismo para la construcción de productos. La orientación a establecer un trabajo mancomunado entre los distintos actores involucrados en el convenio permitió la construcción de consensos alrededor de productos con perfil de ser insumos para el diseño de distintos tipos de instituciones. Estos consensos facilitaron la estabilidad y legitimidad de los productos construidos.

Otros factores que algunos actores identifican como facilitadores de la implementación del convenio son: ONU DDHH como custodio de los recursos del convenio como medio para la transparencia en su administración y ejecución; impulso del compromiso y la voluntad política en la DP mediante la integración y articulación del convenio con su plan de trabajo; apoyo brindado al convenio por parte del Equipo de Espacio Cívico de ONU-DDHH garantizó contar con personal permanente designado a sus actividades; alianza con Procuraduría para movilizar los informes de seguimiento de Alertas Tempranas (AT).

En contraste, existieron factores que limitaron la posibilidad de alcanzar mayores resultados. El principal de estos factores corresponde a coyunturas políticas. Los cambios de gobierno departamental y local limitaron el alcance de los compromisos establecidos anteriormente en planes de protección y autoprotección, y en procesos de política pública. Así mismo, no se reflejó un compromiso significativo o voluntad política por parte de varias entidades territoriales.

Otros factores limitantes identificados son de naturaleza diversa. Existieron amenazas realizadas por parte de grupos armados ilegales a los participantes del convenio, algunos se vieron en la necesidad de abandonar el proceso. Se evidenciaron problemas en la comprensión de metodologías y conceptos asociados a DDHH por parte de la población civil. No se concibió desde el inicio el acompañamiento psicosocial a los participantes de organizaciones sociales, sino que fue incorporado a lo largo de la implementación. Finalmente, se presentaron cuellos de botella administrativos dificultaron la realización de viajes y la continuidad de las contrataciones del equipo técnico, esto punto se explica con mayor profundidad en el criterio de eficiencia.

### *Eficiencia*

- EQ6: ¿Qué tan eficiente ha sido el proyecto en el uso de los recursos humanos, financieros e intelectuales a su disposición para lograr los resultados previstos?
- EQ7: ¿Han sido adecuados los arreglos organizacionales dentro del proyecto y la Oficina de País a las prioridades, el contexto y las partes interesadas del proyecto?

**Hallazgo 6: Se lograron ejecutar los recursos del proyecto casi en su totalidad, implementando acciones adicionales gracias al ahorro generado por la devaluación del peso colombiano. No obstante, la ejecución implicó una sobrecarga de recursos de ONU DDHH, principalmente del área financiera y operativa y de los funcionarios en terreno, y se presentaron demoras en la contratación por temas estructurales de la entidad.**

Durante la implementación del convenio se lograron ejecutar todos los recursos, los cuáles fueron mayores a los previstos inicialmente debido a la devaluación del peso en el periodo de la ejecución. Este incremento en el recurso disponible, permitió realizar acciones adicionales como visitas al terreno y contratación de personal.

En general, los actores entrevistados consideran que los resultados alcanzados por el convenio justifican la inversión realizada, principalmente por el carácter innovador de las acciones, y porque permitió acercarse a territorios con necesidades urgentes en materia de prevención de vulneración de los derechos humanos, y abrir la participación a actores con pocas posibilidades de hacerlo, principalmente por su localización geográfica alejada y de difícil acceso, y sus restricciones para movilizarse a las cabeceras urbanas por restricciones económicas o de seguridad.

No obstante lo anterior, la ejecución implicó que ONU DDHH empleara tiempo de su personal que no estaba previsto ni estuvo costado por el convenio, principalmente por los requerimientos administrativos para su implementación y el apoyo requerido por parte del personal en campo. La oficina de ONU DDHH en Colombia fue una de las primeras entidades incorporadas al proyecto de Delegación de Autoridad, junto con sus oficinas en terreno, en áreas como viajes, administración de concesiones, adquisiciones, administración de activos, consultores y contratistas individuales, sin embargo, persistieron restricciones estructurales de tipo administrativo, principalmente en lo relacionado con procedimientos para contratación y aprobación de viajes, los cuales, en la ONU DDHH en Colombia no están

diseñados para la implementación de proyectos a corto o mediano plazo. Esto dificulta implementar este tipo de intervención de manera ágil.

**Hallazgo 7: Los mecanismos de coordinación y comunicación que se establecieron para la implementación del convenio fueron adecuados, para lo que favoreció la presencia en terreno de las entidades y las reuniones periódicas llevadas a cabo en los comités técnicos. La coordinación a nivel directivo fue menor.**

Los mecanismos de coordinación y comunicación establecidos para la implementación de convenio en diferentes niveles fueron adecuados y se valoran por parte de las personas participantes.

Por parte de las organizaciones de la sociedad civil, se destaca el fluido diálogo, la apertura a la escucha de necesidades y la buena voluntad que se estableció con ONU DDHH y con la Defensoría del Pueblo durante todo el proceso de implementación del convenio. En cuanto a las entidades territoriales entrevistadas, consideran que la coordinación realizada fue adecuada, con una comunicación respetuosa, oportuna y en doble vía.

Los actores implementadores valoran la coordinación lograda en los comités técnicos que se establecieron, los cuales se reunieron de manera periódica y fueron un medio para compartir experiencias del trabajo en regiones, identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora, y definir los ajustes requeridos.

Dentro de las debilidades en la coordinación se identifica que no se concibió la participación de otros actores importantes en los espacios establecidos, tales como ciertas entidades territoriales y las demás delegadas de la Defensoría del Pueblo. De igual forma, se percibe que la coordinación fue más efectiva a nivel técnico que a nivel directivo, siendo estos espacios donde se toman decisiones y compromisos estratégicos.

### *Impacto*

- EQ8: ¿En qué medida el proyecto está contribuyendo significativamente a un disfrute más amplio y a más largo plazo de los derechos? ¿O qué probabilidades hay de que finalmente haga esta contribución?
- EQ9: ¿Existen prioridades para el fortalecimiento de la protección de los defensores de derechos humanos en Colombia que aún no han sido abordadas por el convenio? y de ser así ¿por qué no?

**Hallazgo 8: El proyecto logró generar cambios significativos en términos de respuesta efectiva en prevención, protección, no estigmatización y justicia, principalmente a través de transferencia de conocimiento, cohesión social, capacidad de agencia y generación de evidencia inclusiva y actualizada.**

De acuerdo con las organizaciones sociales participantes, el convenio contribuyó a mejorar su capacidad de agencia y liderazgo para denunciar y exigir una respuesta efectiva con relación a la protección de sus derechos, así como para gestionar recursos. Esta contribución se evidencia en que se han mitigado situaciones de riesgo a vulneraciones de DDHH gracias a la

capacidad de agencia, a la apropiación de mecanismos de autoprotección, al fortalecimiento organizacional, al posicionamiento de estas organizaciones en distintas entidades del Estado y al fortalecimiento de sus redes. El convenio también contribuyó a posicionar temas relacionados con PDHH en distintas entidades y escenarios a nivel regional y nacional.

Las probabilidades de que la contribución se mantenga son altas, dado que tanto la DP, como ONU DDHH y las organizaciones sociales, reflejan un fuerte compromiso de usar los productos generados por el convenio, los cuales dan cuenta de la situación actual de los riesgos que enfrentan las PDDH en los territorios intervenidos, y tienen un amplio cubrimiento territorial, dan herramientas para la autoprotección, y representan insumos clave para la definición de políticas locales y nacionales enfocadas a la prevención.

Dentro de las limitaciones identificadas en la contribución del convenio, se identifican las situaciones de riesgo generadas para algunos líderes por las amenazas de los que fueron víctimas debido a su participación en las actividades del convenio, y en algunos casos, se generaron expectativas relacionadas con la continuidad del trabajo que no podrán ser satisfechas en el corto plazo.

De igual forma, el uso a mediano y largo plazo de los productos generados dependerá no solo del alto compromiso de las entidades, sino también de la continuidad de los actores participantes. En el terreno, parte de la contribución de largo plazo de los resultados del convenio dependerá de lograr incluir las propuestas en materia de prevención en los planes de desarrollo.

**Hallazgo 9: El convenio abordó temáticas lo suficientemente amplias en DDHH, lo que garantizó que las prioridades de los distintos actores participantes se vieran reflejadas en sus objetivos y productos. Se identifican aspectos no contemplados que van más allá de los objetivos y alcance del convenio.**

Existe un consenso por parte de todos los actores participantes del convenio respecto de la integridad y completitud de los temas que fueron abordados, así como el aporte que esto significó para la misionalidad de sus organizaciones. Se resalta que el convenio partió de los objetivos de la institucionalidad del país, como la Mesa Nacional de Garantías, lo que además le permitió ser coherente con los objetivos de las entidades implementadoras. En el caso de las organizaciones sociales, el convenio contó con suficientes actividades de participación, lo que permitió abordar de manera amplia las temáticas relevantes para las PDDH.

El enfoque de implementación del convenio resultó adaptable a las necesidades y prioridades que se fueron identificando en su proceso, en parte por el trabajo de diagnóstico participativo que se consideró como eje fundamental.

Se identificaron algunas oportunidades de mejora para próximas intervenciones tales como el alcance de los territorios a abordar, fortalecimiento de lineamientos relacionados con la acción sin daño y ampliación de la defensa de los DDHH a otros derechos más allá de vida, libertad, integridad y seguridad.

- EQ10: ¿Es probable que los resultados, logros y beneficios del proyecto sean duraderos?
- EQ11: ¿Están los actores locales, particularmente la Defensoría del Pueblo, comprometidos y capaces de continuar trabajando en los temas abordados por el proyecto?

**Hallazgo 10: La sostenibilidad de los resultados del convenio varía entre componentes. Si bien se implementaron estrategias adecuadas para garantizar la sostenibilidad, no todas lograron materializarse por factores externos, escaso tiempo de implementación y/o falta de previsión de acciones necesarias para la apropiación de los productos**

Los productos generados por el convenio se perfilaron desde un inicio con capacidad de institucionalización a través de diferentes tipos de instrumentos, entre los que se incluyen publicaciones, cajas de herramientas e insumos para generar documentos de política pública del nivel local y nacional.

La construcción participativa y mancomunada de productos entre actores permitió que existieran consensos y acuerdos que facilitan su estabilidad en el tiempo. Adicionalmente, la red de actores de DDHH a nivel estatal y no estatal se dinamizó gracias al convenio y sus relaciones siguen activas. Las organizaciones sociales desarrollaron capacidades instaladas que les permiten replicar interna y externamente los conocimientos adquiridos, y se resalta el trabajo realizado para incluirlas dentro de las organizaciones priorizadas por el Gobierno Nacional para ser beneficiarias del Decreto 660 de 2018 y ayudarles a gestionar recursos a través de su participación en convocatorias de donantes.

No obstante lo anterior, se identifican elementos que afectan la sostenibilidad de los resultados, tales como que el tiempo asignado para las publicaciones en el plan de trabajo no tuvo en cuenta procesos largos de revisión, ni tiempo para socialización, así como también limitadas estrategias para lograr uso, incidencia y apropiación con gobiernos locales y actores nacionales, y la falta de posicionamiento del tema de defensores de DDHH en el nivel directivo de algunas entidades participantes.

**Hallazgo 11: Se evidencia el compromiso de ONU DDHH a nivel nacional y local y del nivel técnico y mandos medios de la DP. Los resultados son disímiles en entidades territoriales y del nivel nacional.**

Dentro de los resultados del convenio se evidencia la creación de un grupo de profesionales para el trabajo con PDDH dentro de la delegada de SAT de la DP. En la misma línea, actualmente se está elaborando la planeación a cuatro años en ONU DDHH donde se está incluyendo el tema de dar continuidad las iniciativas del convenio, la ruta de atención consolidada en el marco del convenio se está instaurando en el sistema de gestión de calidad de la DP, lo cual garantiza su implementación a largo plazo, y se están estableciendo acuerdos y rutas de trabajo con distintas entidades a partir de los procesos de socialización de los

productos del convenio, entre estas están: FGN, MinTIC, Min Interior, Congreso de la República y Unidad Nacional de Protección (UNP).

Se encuentran menores logros para vincular a los actores de niveles directivos y su voluntad para dar continuidad a los procesos y hacer uso de los productos generados por el convenio depende de la visión que tengan frente a la prevención de PDDH.

*Integración de género, discapacidad y derechos humanos*

- EQ12: ¿El proyecto planificó y logró resultados que contribuyeran a la igualdad de género y la inclusión de la discapacidad? ¿Los beneficios del programa benefician por igual a las mujeres y a las personas con discapacidad?

**Hallazgo 12: Se incluyó el tema de género y se tuvieron consideraciones especiales para la participación de estos grupos, aún cuando en la mayoría de los procesos se habla como PDDH y colectivos. No se tuvo en cuenta el tema de la discapacidad.**

Dentro del convenio se incluyeron diagnósticos de riesgo y lineamientos de protección específicos para mujeres, población LGBTIQ+ y grupos étnicos y se trabajó el tema de género en los diferentes productos generados. Así mismo, las organizaciones valoran el cuidado de niños y niñas para que las mujeres pudieran participar en los espacios, así como las consideraciones especiales para garantizar su seguridad.

No se incluyó en el diseño del convenio el tema de discapacidad ni se identificaron necesidades específicas para estos grupos.

### 3 Lecciones aprendidas

A continuación se presentan las lecciones aprendidas en el diseño e implementación del convenio, identificadas a partir de la información recogida y los resultados de la evaluación.

- ❖ Es fundamental **incluir un componente psicosocial en la metodología de trabajo con PDDH**. En los talleres y actividades que buscan realizar actividades para identificar la situación actual y necesidades de las PDDH, surgen casos en los que debe realizarse una intervención psicosocial de manera oportuna para evitar la acción con daño. Así mismo, el componente psicosocial facilita y promueve la participación balanceada y equitativa de las PDDH.
- ❖ Los resultados de un convenio que se midan en publicaciones o políticas deben contar con un **tiempo suficiente para su revisión, aprobación y apropiación**. En los casos en los que no sea posible designar este tiempo, es necesario modificar el alcance del convenio a la generación de insumos.
- ❖ Los diagnósticos deben incluir un **componente de factibilidad y viabilidad de trabajo con las entidades territoriales**. Dentro de los riesgos y supuestos de los convenios es clave tener en cuenta las características de la entidad territorial, el

enfoque de los gobiernos y el tiempo real de ejecución del convenio (en caso de que existan demoras en su aprobación), y establecer planes de trabajo acordes con esa realidad.

- ❖ Los convenios o proyectos que implemente ONU DHHH en Colombia deben **considerar sus restricciones administrativas para la ejecución de recursos de este tipo**, buscando alternativas para la contratación de capital humano y la ejecución de viajes, y promoviendo la flexibilidad por parte de donantes y socios.

#### 4 Buenas prácticas

A continuación se presentan las buenas prácticas empleadas en el diseño e implementación del convenio, identificadas a partir de la información recogida y los resultados de la evaluación.

- ❖ El **trabajo en territorio que promueve la amplia participación de PDDH** es una garantía para generar productos relevantes y útiles para el diseño y ejecución de programas y políticas públicas del nivel nacional y territorial, así como para fortalecer a las organizaciones sociales.
- ❖ **Basar el diseño del convenio en los componentes del plan de trabajo de la Mesa Nacional de Garantías**, facilita la vinculación de las entidades y la apropiación de las acciones del convenio, así como también contribuye a dar continuidad a los resultados alcanzados.
- ❖ **Contratar capital humano con altas capacidades y conocimientos de los temas y territorios pertinentes para el proyecto**, permite generar efectos catalizadores y capacidad instalada, tanto en los funcionarios de las entidades y agencias implementadoras, como en el personal que trabaja por la defensa de los DDHH en el país.
- ❖ **Incluir herramientas para la gestión de recursos y espacios para conectarlas con entidades del Gobierno en el trabajo con organizaciones sociales** contribuye a su empoderamiento y a su sostenibilidad, y las convierte en agentes de su propio desarrollo.
- ❖ **Liderar el convenio con una agencia con la trayectoria, presencia en terreno y el compromiso de ONU DDHH Colombia, y en complementariedad con una entidad como la Defensoría de Pueblo con las mismas características**, garantiza su adecuada y eficiente implementación, y genera importantes resultados no solamente para las PDDH, sino también para la institucionalidad.



## 5 Conclusiones

En términos generales, se puede sostener que el convenio satisfizo los siete criterios de evaluación, fue una intervención pertinente y coherente en su diseño, implementada de manera eficiente, con responsabilidad y transparencia, con múltiples resultados significativos esperados y no esperados, con impactos concretos en términos de respuesta efectiva en prevención y protección, con positivas probabilidades de sostenibilidad y con consideración de enfoque diferencial.

**Sobre la relevancia y coherencia:** el convenio fue relevante a las necesidades de PDDH en el país, y al trabajo de las entidades involucradas, dado que partió del trabajo que se venía realizando y de procesos robustos de diagnóstico participativos, deliberativos, adaptables y con garantías de seguridad, los cuales ya tenían un grado de madurez significativo previo a la realización de la intervención. Existe una amplia percepción de pertinencia, coherencia e incluso sinergia entre los distintos componentes abordados por el convenio. La relevancia y la coherencia de la intervención se ve limitada por algunos problemas en el diseño de sus metas, particularmente en términos del impacto global y de las esperadas en relación al trabajo con entidades territoriales.

**Sobre la eficacia:** La teoría del cambio/modelo lógico de la intervención es funcional a pesar de los límites en la operacionalización de varias de sus variables en indicadores concretos y relevantes. La eficacia del convenio es sobresaliente por el cumplimiento de metas; por la alta calidad de los productos elaborados; el impulso que se continúa haciendo en incidencia, uso y apropiación de productos; y por la obtención de resultados de proceso no esperados. Las metas no alcanzadas remiten a factores limitantes como la ruptura de compromisos por parte de actores involucrados, falta de voluntad política para trabajar el tema de defensa de DDHH, no previsión de los tiempos institucionales, no inclusión de algunos actores relevantes y cuellos de botella administrativos.

**Sobre el impacto:** El convenio tuvo impactos significativos, sin embargo, no se ha avanzado hacia una operacionalización o medición sistemática de estos. El fortalecimiento de la red de actores para la defensa de DDHH, junto con el incremento de capacidades de la DP y de las organizaciones sociales involucradas, son los principales cambios evidenciados producidos directamente por el convenio. Esto ha incidido en la respuesta que se les da a riesgos de vulneraciones a los DDHH, particularmente en los territorios en los que tienen incidencia los actores involucrados. Este impacto se ve limitado principalmente por los retos existentes para que los productos elaborados con las organizaciones sociales puedan llegar a incidir en instrumentos de política pública concretos.

**Sobre la eficiencia:** si bien se lograron ejecutar la mayoría de los recursos y realizar actividades no programadas gracias al ahorro generado por la devaluación del peso, la ejecución del convenio implicó un sobre costo importante para ONU DDHH, principalmente en tiempo del personal administrativo y de terreno. En áreas como viajes, administración de concesiones, adquisiciones, administración de activos, consultores y contratistas individuales,

existen restricciones administrativas (principalmente procedimientos para contrataciones y aprobación de viajes) que dificultan implementar este tipo de intervención de manera ágil.

**Sobre la sostenibilidad:** el convenio contempló estrategias de sostenibilidad de manera parcial, con aciertos en la capacidad de agencia en organizaciones sociales y fortalecimiento de trabajo con la DP, y desafíos con la vinculación de entidades territoriales y programación de generación de productos que incluyeran una etapa de transferencia. Se observa un consenso de los actores en relación con la alta sostenibilidad que pueden alcanzar productos formulados de manera participativa y con capacidad de institucionalización. Un ejemplo de esto es que actualmente se está trabajando para hacer uso de los resultados y herramientas obtenidas por el convenio en la elaboración de la política pública de garantías que está desarrollando el Gobierno actual, y en la construcción de la ley de garantías que se construye en el Congreso de la República. Sin embargo, las estrategias para generar la incidencia y apropiación necesaria fueron limitadas en el tiempo de duración de la implementación del convenio.

**Sobre la integración de género, discapacidad y DDHH:** se generaron resultados en materia de género, incluyendo organizaciones de mujeres, población LGTBIQ+, identificando sus necesidades y generando espacios que permitieran su participación. No se consideraron acciones específicas para población con discapacidad.

## 6 Recomendaciones

1. Se sugiere fortalecer el diseño del esquema lógico de las siguientes intervenciones que se realicen para PDDH: el objetivo principal de las intervenciones debe poder asociarse a una única variable, esto facilitaría poder probar o confirmar su teoría del cambio, así como la formulación de indicadores que fuesen relevantes respecto de la medición del objetivo general o el impacto esperado.
2. Se recomienda a la Oficina de País con apoyo de PPMES, robustecer el diseño de indicadores relacionados con las variables que se asocian al objetivo general de la intervención: capacidad de articulación interinstitucional y Estado-sociedad; Respuesta efectiva en prevención, protección, no estigmatización y justicia. Para esto, se debe seguir un procedimiento de operacionalización de variables que sea significativo respecto al alcance de la intervención, también es posible generar índices de capacidad organizacional/institucional, lo que a su vez permitiría avanzar hacia la posible relación que tiene esto con la disminución de vulneraciones a DDHH.
3. Teniendo en cuenta los riesgos asociados al trabajo conjunto con entes territoriales u otras entidades que puedan tener prioridades distintas a la temática del convenio, y donde además puede existir desinterés y baja voluntad política respecto a dicha temática, es importante fortalecer la formulación de supuestos, riesgos y de acciones de tratamiento de estos riesgos. Esta recomendación aplica no solo para este convenio, sino para otras iniciativas de ONU DDHH en Colombia.
4. Se recomienda incluir como criterio de selección de territorios a intervenir aquellos que tengan instituciones, programas o políticas públicas afines a tema de defensa de DDHH, así como aquellos que cuenten con suficiente capacidad institucional para el diseño e implementación de este tipo de iniciativas. Se puede iniciar por caracterizar a mejor profundidad el perfil institucional, político y de capacidad organizacional que tienen las entidades territoriales.
5. Se recomienda que desde la planeación se considere tiempo suficiente para hacer trabajo de incidencia y apropiación de productos elaborados, así como diversificar los escenarios en los que se pueda hacer dicha incidencia. Esto puede incluir hacer planes de acción específicos para la incidencia en instrumentos de política pública o la transferencia e implementación de recomendaciones formuladas en los estudios temáticos.
6. Para mejorar el trabajo a nivel interno en la DP es pertinente avanzar hacia una ruta de atención transversalizada que tenga en cuenta a todas las delegadas de la DP, esto permitirá ampliar el espectro de derechos que son abordados en la temática de defensa de DDHH. Esto permitiría la ampliación incluir en los objetivos a otros derechos más allá de vida, libertad, integridad y seguridad.
7. Es importante que, en dado caso que se opte por volver a implementar desde ONU-DDHH un convenio con características de proyecto de inversión, se analice el costo-beneficio de la implementación, y se identifiquen los aliados necesarios para lograr que el convenio se ejecute de manera eficiente, sin generar sobrecostos para ONU-

DDHH, ni demoras que afecten dicha implementación. Se recomienda buscar alternativas para la contratación de capital humano y la ejecución de viajes, y promover la flexibilidad por parte de donantes y socios.

8. Dentro del trabajo con las organizaciones sociales se recomienda identificar durante el proceso de diagnóstico las condiciones y necesidades particulares de la población que las conforma, incluyendo la presencia y necesidades de la población con discapacidad, y aquellos elementos particulares de cada organización que se deben tener en cuenta para evitar la acción con daño.