



EcoAnalítica

PNUD

PRODUCTO 3

Informe Final de Evaluación

Mayo 2024

Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación

INFORMACIÓN DEL PROYECTO O EFECTO	
Título del proyecto o efecto	Empleabilidad y emprendimiento para familias rurales víctimas del conflicto armado
ID de Atlas	00098327
Efecto y producto institucionales	
País	Colombia
Región	Latinoamérica y el Caribe
Fechas de firma documento del proyecto	01/08/2016
Fechas del proyecto	Inicio: 01/08/2016 Finalización: 31/12/2022
Presupuesto total comprometido	\$ 84.617.813.615
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación	\$ 84.617.813.615 ¹
Fuente de financiación	Ministerio del Trabajo, Colombia Productiva y Fundación Postobón
Parte encargada de la ejecución	PNUD

INFORMACIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN	
Tipo de evaluación (de proyectos, de efectos, temáticas de programas, de países, etc.)	De proyecto
Final, revisión de mitad de periodo, u otras	Evaluación final
Periodo objeto de la evaluación	Inicio: 2016 Finalización: 2021
Evaluadores	EcoAnalítica S.A.S
Dirección de correo electrónico de los evaluadores	Investigacion01@ecoanalitica.com.co , mnieves@ecoanalitica.com.co , d.montero@ecoanalitica.com.co
Fechas de la evaluación	Inicio: 5/12/2023 Finalización: 10/05/2024

¹ Presupuesto en COP tomado del documento: Standard Progress Report. Reporte del periodo 01/08/2016 – 31/12/2022

Tabla de contenido

Lista de siglas y abreviaturas	3
1. Resumen.....	4
1. Introducción y sinopsis.....	7
2. Descripción de la intervención	8
3. Alcance y objetivos de la evaluación	13
4. Enfoque y métodos de la evaluación	15
Criterios de evaluación y estándares de desempeño	17
Fuentes de datos y recolección de información	19
Procedimientos e instrumento para la recopilación de datos.....	21
Participación de las partes interesadas	22
Aspectos éticos.....	23
Información básica sobre los evaluadores	23
Principales limitaciones de la metodología	25
5. Análisis de datos	26
6. Hallazgos	27
6.1 Pertinencia	29
6.2 Eficacia	35
6.3 Eficiencia	49
6.4 Orientación al impacto	52
6.5 Orientación a la sostenibilidad	57
7. Estudio de caso sobre línea de producción de Café en Granada	58
8. Conclusiones	76
9. Recomendaciones	79
Anexos del Informe	82
Anexo 1: Somos Rurales: Asistencia ECAS en Componente Técnico para las Tres Fases y asistencia a Talleres de Componente Organizacional según Fase	82
Anexo 2: Guía entrevista - Beneficiarios Sujetos Reparación Colectiva	83
Anexo 3 Guía entrevista - Beneficiarios Sujetos Reparación Individual	83
Anexo 4 Guía entrevista - funcionarios.....	83
Anexo 5 Guía entrevista - Equipo implementador PNUD.....	83
Anexo 6 Guía de entrevista - Aliados comerciales.....	83
Anexo 7 Guía de entrevista - Equipo PNUD no implementador	84
Anexo 8 Formularios cuantitativos de beneficiarios	84
Anexo 9 Marco lógico y matriz de consistencia	84



Lista de siglas y abreviaturas

BID – Banco Interamericano de Desarrollo
CPD - Country Programme Document
CorpoNariño - Corporación Autónoma Regional de Nariño
OCDE- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS – Objetivos de Desarrollo Sostenible
PDET - Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial
PIRC - Plan Integral de Reparación Colectiva
PRIEV - Programa Ruta Integral de Empleo para las Víctimas
PcD - Personas con Discapacidad
PND - Plan Nacional de Desarrollo
PNUD – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SENA – Servicio Nacional de Aprendizaje
UARIV - Unidad Administrativa para la reparación integral a las víctimas
UMATA - Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria
UNSDCF - Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible

1. Resumen

Este informe evalúa el proyecto “Empleabilidad y emprendimiento para familias rurales víctimas del conflicto armado”, una iniciativa liderada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para apoyar al Gobierno Nacional de Colombia en la implementación de políticas de reparación a las víctimas del conflicto armado en el marco de la Ley 1448. El proyecto ofreció formación, capacitación y acceso a recursos para mejorar las condiciones de vida de las víctimas, mediante el diseño de programas de empleo rurales y urbanos que enfatizan el mandato gubernamental de autosostenimiento para las víctimas.

Desde 2016, el proyecto ha sido parte de las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo, incluido en el PND 2014-2018, para atender, asistir y reparar integralmente a las víctimas del conflicto interno en Colombia. Dando prioridad a mejorar la calidad de vida de individuos en extrema pobreza y desplazamiento forzado, especialmente en áreas rurales afectadas, el PNUD, en colaboración con el gobierno y con financiamiento público, ha trabajado para aumentar la empleabilidad y mejorar las condiciones de vida en las regiones con mayores niveles de pobreza multidimensional.

El proyecto contempló dos enfoques acordes con la política de reparación a víctimas del conflicto armado: el primero es de reparación individual, mientras que el segundo es de reparación colectiva. Inicialmente, los sujetos de reparación individual son víctimas directas o familiares de las víctimas que han sido reconocidos y se encuentran en el RUV (Registro Único de Víctimas) administrado por la UARIV. El programa de generación de ingresos implementado recibió el nombre “Somos Rurales”. Con respecto a los sujetos de reparación colectiva, estos se definen como “comunidades campesinas y barriales, pueblos étnicos, organizaciones, movimientos sociales y colectivos preexistentes a los hechos de los que han sido víctimas en conjunto con daños colectivos o vulneraciones manifiestas a los derechos humanos y derechos colectivos en el marco del conflicto armado” según la UARIV. Estos sujetos fueron acompañados en el programa a través de “Sumando Paz” (vigencia 2017-2018) y “Emprendiendo Sueños” (vigencias 2019-2021).

La evaluación, por tanto, permite identificar posibles oportunidades de mejora en el cumplimiento de la política pública de reparación a víctimas, acorde con lo establecido en la Ley 1448 de 2011 y el Decreto 4800 de 2011, contribuyendo tanto al PND del 2014-2018 como a la alineación con el actual Plan de Desarrollo 2022-2026. Este plan considera, en su Artículo 2, la justicia social y uno de sus ejes transversales de trabajo concernientes a la paz total, donde se establece que el centro de todas las decisiones de política pública sea la vida digna, de tal manera que los humanos y los ecosistemas sean respetados y protegidos. Esto permite establecer una sostenibilidad de logros a largo plazo, contribuyendo al cambio y atención a la población con mayor vulnerabilidad.

Por tanto, esta evaluación se fundamenta en el diseño actual del proyecto “Empleabilidad y emprendimiento para familias víctimas del conflicto armado”, tomando como eje la estructura de recursos humanos y la estrategia implementada. De esta manera, se determina que el propósito del trabajo de EcoAnalítica se enfoca en identificar buenas prácticas, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora para las contrapartes nacionales. Este enfoque permite determinar la pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto del proyecto, estructurando preguntas orientadoras de nivel medio que derivan en cuestiones específicas y evidencias recopiladas mediante técnicas como Entrevistas Semiestructuradas (EAC) y encuestas breves, integrando un esquema cohesivo para la evaluación.

La metodología se centra en el razonamiento evaluativo, siendo un proceso que sintetiza las respuestas de niveles más detallados en juicios fundamentados que abordan interrogantes de alto nivel. A partir de un cuestionario corto respondido por 130 beneficiarios de las estrategias de reparación individual y colectiva, así como de las entrevistas realizadas a los actores clave, las cuales tenían un componente cuantitativo de calificación, se identificó que los participantes de esta evaluación tienen la percepción de que el proyecto tiene un alto grado de cumplimiento, pues el 55,1% de las calificaciones otorgadas por los participantes fue la más alta, 5.



El proyecto fue evaluado y obtuvo una calificación de 4.5, lo que corresponde a un nivel alto de pertinencia. Según los beneficiarios del proyecto, se destacan los siguientes puntos: (1) la carencia de espacios productivos robustos, evidenciada por la falta de recursos técnicos y maquinaria para la producción agrícola tras el retorno a territorio de las personas víctimas de desplazamientos forzados; (2) la necesidad de reparación de víctimas del conflicto armado y la falta de conocimientos técnicos de los beneficiarios, quienes se encontraban en vulnerabilidad previa al proyecto y requerían asistencia para desarrollar sus negocios; (3) la escasez de emprendimientos y empleos, con una oferta formal baja en los territorios y limitaciones en la producción y comercialización de productos de calidad; (4) en menor medida, la falta de inclusión de personas con discapacidad y el reconocimiento de las mujeres como agentes clave en la generación de ingresos familiares y comunitarios.

El proyecto contribuyó a dar solución a cada una de estas necesidades de la siguiente manera: en primer lugar, se destaca el fortalecimiento de los negocios inclusivos mediante la entrega de insumos y conocimientos técnicos para garantizar ingresos estables a través de la comercialización de diversos productos. En segundo lugar, se menciona el trabajo en múltiples líneas productivas, que incluye la transformación de productos y la apertura de nuevos mercados. Además, se resalta el apoyo a asociaciones previas y la reparación colectiva de las víctimas del conflicto armado mediante asesoría profesional y fortalecimiento empresarial. De esta manera, las entrevistas reflejan una percepción positiva de la intervención del proyecto en las comunidades beneficiarias.

En cuanto a la capacidad de respuesta a los cambios en el país, el proyecto demostró su adaptación durante la pandemia, implementando medidas de bioseguridad y aprovechando recursos tecnológicos para continuar con las actividades. Sin embargo, los cambios económicos, como las fluctuaciones en el dólar y la recesión económica, afectaron la capacidad de adaptación del proyecto debido a los rigurosos procedimientos burocráticos para realizar ajustes presupuestales.

En el análisis de la coherencia, se constató que el proyecto "Empleabilidad y emprendimiento para familias rurales víctimas del conflicto armado" del PNUD se alinea con la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, promoviendo la autosostenibilidad de las víctimas mediante empleo y medios de vida, conforme al Artículo 130 de dicha ley. Además, se resalta la colaboración con un proyecto de la Agencia de Cooperación de Japón y la UARIV, enfocado en la inclusión social de víctimas con discapacidad, que ha fortalecido negocios inclusivos y generado sinergias en Granada, Antioquia, identificando prácticas replicables para la reparación integral de las víctimas.

Con relación al criterio de eficacia, el proyecto "Empleabilidad y emprendimiento para familias rurales víctimas del conflicto armado" alcanzó una calificación de 4,4 en general. Los resultados del proyecto se desglosan en cinco áreas principales:

1. Capacidades técnicas y productivas: calificación de 4,4, lograda a través de la formación en prácticas agrícolas y provisión de recursos técnicos e infraestructura.
2. Capacidades organizativas y empresariales: calificación de 4,4, destacando el fortalecimiento en gestión empresarial y desarrollo de habilidades blandas e interpersonales.
3. Capacidades comerciales y acceso a mercados: calificación de 4,3, obtenida debido a las capacitaciones en comercialización y formación de alianzas comerciales, a pesar de ciertos desafíos como el registro de marcas y la obtención de certificados de calidad.
4. Capacidades sociales: calificación de 4,4, resaltando el fomento de habilidades sociales y la inclusión efectiva de mujeres y jóvenes en roles de liderazgo y actividades agrícolas.
5. Fortalecimiento institucional para la sostenibilidad del proyecto: calificación de 4,4, gracias a la colaboración interinstitucional que ha mejorado la implementación del proyecto y fortalecido las organizaciones participantes.

El indicador EF2 reveló una alta participación comunitaria en el proyecto, destacando por la socialización inicial y los espacios de diálogo que permitieron adaptar el proyecto a las necesidades de generación de ingresos y emprendimiento de la comunidad. Esta fase aseguró la aceptación y el reconocimiento de las habilidades y conocimientos existentes de los participantes, logrando fortalecer la ejecución basada en prioridades locales.

En relación con el indicador EF3, la estrategia de asociación del PNUD logró una calificación de 4,6, debido al abordaje de componentes del proyecto. Además, permitió establecer vínculos entre actores como el SENA y la embajada de Japón en Granada, Antioquia, promoviendo la inclusión de personas con discapacidad. Sin embargo, se identificaron dificultades en la coordinación con entidades locales, lo que impactó negativamente las interacciones necesarias para el éxito del proyecto.

Pasando al criterio de eficiencia, el proyecto tuvo una calificación de 4,4. En el indicador EF11, que evaluó la eficiencia y rentabilidad de la estrategia y su puesta en marcha, los implementadores destacaron la gestión y aprovechamiento de recursos, lo cual permitió una ejecución efectiva de las actividades planificadas. A pesar de los cambios en la coordinación, se mantuvo una gestión financiera precisa y una adecuada asignación de recursos, beneficiando directamente a la comunidad.

El indicador EF12 reflejó una calificación de 4,5, evidenciando una asignación pertinente de fondos y recursos, aunque con retos en la capacidad de personal, especialmente en comunidades grandes. Las dificultades burocráticas impactaron la entrega de activos como maquinaria y semillas, generando desafíos financieros adicionales.

Respecto al criterio de impacto, el proyecto alcanzó un impacto significativo, evaluado con un puntaje de 4,4. En el indicador IMP1, que evalúa el impacto en beneficiarios, se generaron 5,230 empleos rurales entre 2016 y 2020, aumentando la empleabilidad en las comunidades. Los hallazgos cualitativos destacan la sostenibilidad económica, la reducción de las brechas de pobreza y la mejora en la calidad de vida de los beneficiarios. Además, fomentó la participación familiar en negocios y organizaciones, lo que fortaleció relaciones y facilitó la preservación de tradiciones y el relevo generacional.

En el indicador IMP2, sobre el impacto en mujeres, el proyecto obtuvo una calificación de 4,6, destacando su influencia positiva en indígenas, personas en situación de pobreza y con discapacidad. Los hallazgos cualitativos resaltaron el empoderamiento de las mujeres a través del fortalecimiento de capacidades técnicas y habilidades blandas. Además, desde enfoques integrales, se destacó la inclusión activa de personas con discapacidad en los procesos productivos, enfatizando sus potencialidades y contribuciones.

En el criterio de orientación a la sostenibilidad, el proyecto obtuvo una calificación de 4,5. Según el indicador SOS1, relacionado con la capacidad instalada del proyecto, esta calificación se debió a la capacidad de fortalecer organizaciones mediante la entrega de activos significativos como infraestructura y equipos, y la formación en áreas clave como contabilidad y producción agrícola. Esta combinación aseguró la estabilidad y calidad de los procesos productivos y equipó a los beneficiarios con habilidades esenciales para el manejo eficiente de sus negocios.

El indicador SOS2 reflejó un alto compromiso de las partes interesadas, con una calificación de 4,4, demostrando que los beneficiarios mantienen un fuerte interés en continuar las actividades del proyecto. Esto sugiere una sostenibilidad a largo plazo de los negocios inclusivos dos años después de su conclusión.

Conclusiones

Las conclusiones en esta sección se presentan teniendo en cuenta los criterios de evaluación: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad, transversalidad en derechos humanos y equidad de género, y las preguntas orientadoras que permitirían evaluar el "Proyecto Somos Rurales. Empleo y Emprendimiento para Familias Víctimas del Conflicto Armado".

Pertinencia y coherencia: El proyecto se desarrolla en concordancia con las políticas estratégicas del PNUD y el PND, enfocándose en mejorar la empleabilidad y las condiciones económicas de las víctimas del conflicto armado. Aunque está bien alineado con necesidades fundamentales, la ausencia de una línea de base clara limita la evaluación precisa de su impacto en la reducción de la pobreza.

Eficacia: Se observa una falta de alineación entre las metas propuestas y las capacidades reales, especialmente en las visitas técnicas en zonas rurales, lo que sugiere que las metas no son realistas

dadas las limitaciones operativas y geográficas. A pesar de cumplir con la meta numérica de beneficiarios, el proyecto no alcanza los resultados esperados en formación y asistencia técnica. No obstante, no se cuenta con información que permita inferir los factores que limitaron el cumplimiento de esas metas.

Eficiencia: La estructura de costos, particularmente en asistencia técnica, resulta insostenible al compararla con los ingresos potenciales de los cultivos seleccionados. La selección de los cultivos no parece adecuada para las condiciones del terreno y la capacidad productiva de las parcelas, lo que afecta la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto.

Impacto: El proyecto tiene un enfoque significativo en mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios mediante la generación de empleo y la estabilización económica. Sin embargo, se requiere más claridad en cómo estas mejoras se sustentan a largo plazo y cómo se integran con las dinámicas locales y las capacidades de los beneficiarios.

Sostenibilidad: La sostenibilidad del proyecto se ve comprometida por la selección de actividades y cultivos que no se ajustan plenamente a la vocación y capacidad de las tierras, lo que podría impedir que los resultados se mantengan una vez finalizado el apoyo del proyecto.

Transversalidad en derechos humanos: A pesar de la intención de incluir grupos vulnerables, la implementación no parece alcanzar completamente a la población joven, las mujeres en igualdad de condiciones, ni diversificar efectivamente las oportunidades para los grupos étnicos y personas con discapacidad, lo que limita el alcance real de sus políticas de inclusión.

Equidad de género: El proyecto aspira a promover la equidad de género, pero enfrenta desafíos al no cumplir plenamente con la distribución equitativa de los beneficios entre hombres y mujeres. Esto sugiere la necesidad de reevaluar las estrategias de convocatoria y participación para asegurar una equidad más efectiva.

1. Introducción y sinopsis

El siguiente es el informe final de la consultoría para la evaluación del proyecto “Empleabilidad y Emprendimiento para Familias Rurales Víctimas del Conflicto Armado”. El propósito del informe es brindar recomendaciones útiles y viables para aumentar la probabilidad de éxito de versiones futuras del proyecto, liderado por el Ministerio del Trabajo en cooperación con el PNUD desde el año 2016, así como de proyectos similares. Para lograrlo, la investigación realizada por EcoAnalítica presenta las buenas prácticas, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora, basadas en los resultados directos e indirectos de la implementación del proyecto. El objetivo es proporcionar al PNUD y al Ministerio del Trabajo un marco que les permita evaluar el alcance de los objetivos establecidos desde el diseño actual del proyecto.

El informe final se realiza como un insumo para el PNUD, en el marco de su Plan de Evaluación del PNUD (2021-2024), el Plan Estratégico del PNUD (2022-2025), el Plan de Evaluación del PNUD para Colombia (2021-2024) y la Política de Evaluación del organismo. Estos documentos establecen una serie de principios que permiten atender posibles mejoras en el diseño e implementación de proyectos y programas. Adicionalmente, el Ministerio del Trabajo, en conjunto con la Unidad Administrativa para la Reparación Integral a las Víctimas (UARIV), pueden abordar recomendaciones estratégicas para futuros proyectos que den cumplimiento a la política pública de reparación a víctimas del conflicto armado.

Este informe final contiene los siguientes apartados: (1) La introducción y sinopsis. (2) La descripción de la intervención evaluada, que permite entender el marco lógico, la metodología implementada por parte de EcoAnalítica en la consultoría, y los posibles usos de los resultados de la evaluación final. (3) El alcance y los objetivos de la evaluación, en este apartado se presentarán los parámetros de espacio-tiempo y los criterios utilizados para responder a la evaluación. Además, se presentarán las preguntas que corresponden a los temas abordados. (4) El enfoque y los métodos de evaluación, donde se

profundizará sobre los enfoques metodológicos usados por EcoAnalítica, la justificación de su implementación, las fuentes de datos y otros aspectos como los estándares de desempeño, la participación, las medidas y aspectos éticos, y las limitaciones para responder a las preguntas e implementar la metodología. (5) El análisis de los datos, donde se detallan con exactitud las fases implementadas para confirmar los datos y resultados de los distintos grupos participantes. (6) Los hallazgos, a partir de las preguntas de la evaluación y ordenados por los criterios establecidos para el desarrollo de la evaluación. (7) Las conclusiones y cierre de las preguntas de evaluación. (8) Las recomendaciones que competen a las prácticas aplicables y viables que el Ministerio del Trabajo, la UARIV y el PNUD pueden emprender en futuras intervenciones, garantizando la sostenibilidad de la iniciativa. (9) Las lecciones aprendidas, con un análisis concreto de los conocimientos adquiridos en las circunstancias de aplicación del proyecto.

2. Descripción de la intervención

El conflicto armado en Colombia ha generado una violación masiva de los derechos humanos. Según la Unidad de Víctimas (2023), en diciembre de 2023 se reportaron 9.593.356 víctimas. Dentro de los hechos victimizantes se destacan los asesinatos selectivos, secuestros, desapariciones, reclutamiento de niños, violencia sexual y desplazamiento forzado. De acuerdo con la entidad mencionada, 8.549.416 personas fueron obligadas a abandonar sus hogares y tierras. En consecuencia, las comunidades rurales han sido las más afectadas por el conflicto armado, ya que la presencia de grupos armados ha generado temor, inseguridad y un acceso limitado a servicios básicos como salud, educación y desarrollo económico (Ayala et al., 2023).

Tales dificultades se vieron alineadas con las Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014–2018 (PND), que dio prioridad a la promoción del desarrollo de las personas en situación de pobreza extrema y desplazamiento forzado para atender las múltiples situaciones de vulnerabilidad mediante el acceso a la red de servicios sociales. De esta manera, se buscó que pudieran alcanzar, de forma progresiva, el goce del derecho al trabajo y la generación de ingresos desde una perspectiva de desarrollo sostenible con reducción de la brecha rural y urbana. Esto implica el retorno a espacios en zonas rurales, considerado un punto clave en el proyecto de resolución del posconflicto, para avanzar en el fortalecimiento de la paz y de la estrategia de desarrollo del campo. Por lo tanto, el avance en la restitución de tierras, como un mecanismo clave de reparación a las víctimas del conflicto armado, requería acciones de intervención con respaldo público, privado y de organizaciones de la sociedad civil.

La consolidación del PND con pilares sociales de equidad, educación y paz implica que las garantías para su sostenibilidad en todo el territorio de Colombia requieren la reconstrucción de las zonas afectadas por los efectos del conflicto armado interno. Por lo tanto, es necesario incentivar distintas acciones individuales y grupales para ampliar la cobertura en las áreas con mayores niveles de pobreza multidimensional. Esto se observa en los objetivos del DNP: *garantizar los mínimos vitales y avanzar en el fortalecimiento de las capacidades de la población en pobreza extrema para su efectiva inclusión social, a partir de la generación de ingresos como estrategia para incentivar la formación de capital humano, la movilidad social de la población más pobre y vulnerable y la adopción de incentivos para la generación de ingresos y, consecuentemente, la superación de la pobreza.*

Acerca de la generación de ingresos, el DNP reconoce al SENA, el Ministerio del Trabajo, la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, el Departamento de Prosperidad Social y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) como líderes de las acciones de los programas de formación para el trabajo enfocados en el emprendimiento, autoempleo y asociatividad. Específicamente, se establece que el Ministerio del Trabajo, en coordinación con las entidades de la mesa de generación de ingresos, debe encaminar acciones para la ampliación del Servicio Público de Empleo con el objetivo de mejorar la información y la eficiencia del mercado laboral. Esto permitirá articular cadenas y redes productivas que mejoren los niveles de competitividad e inserción laboral en zonas rurales y con víctimas del conflicto armado (DNP, 2014).

Desde 2014, el PNUD ha brindado asistencia técnica al Ministerio del Trabajo para diseñar e implementar programas y proyectos para la generación de empleo rural, con el objetivo de superar la vulnerabilidad de las víctimas del conflicto y contribuir a su reparación económica mediante la restitución de capacidades laborales. En línea con el PND, en 2016 se creó el proyecto “Empleabilidad y Emprendimiento para Familias Rurales Víctimas del Conflicto Armado” (PNUD, 2021), ejecutado entre 2016 y 2021. Este proyecto llegó a 23 departamentos: Antioquia, Arauca, Bogotá, Bolívar, Casanare, Cauca, Caldas, Córdoba, Caquetá, Cesar, Chocó, Cundinamarca, La Guajira, Magdalena, Nariño, Norte de Santander, Putumayo, Quindío, Risaralda, Santander, Sucre, Tolima y Valle del Cauca; abarcando 84 municipios de estos departamentos, con una inversión presupuestal asignada de USD 2,153,859.98 por parte del Ministerio del Trabajo (PNUD, s.f.).

Adicionalmente, los resultados y la puesta en marcha de los procesos de emprendimiento y consolidación de los negocios inclusivos contaron con aliados del gobierno como Colombia Productiva y la Fundación Postobón, que trabajaron para una implementación con capacidad de replicación en distintos escenarios, beneficiando a las poblaciones vulnerables. Durante los años 2021 y 2022, el proyecto mostró importantes avances en la consecución de su objetivo, en relación con la generación de medios de vida y alternativas de generación de ingresos que propician la estabilización económica de 10.666 familias que fueron acompañadas durante 3 años y son consideradas sujetos de reparación. Estas familias, compuestas por 36.331 personas, se distribuyen de la siguiente manera: 4,395 personas en procesos de reparación individual, 5,791 personas integrantes de 72 grupos de reparación colectiva, 640 personas integrantes de 16 comunidades étnicas y 420 personas integrantes de 6 organizaciones productivas (PNUD, 2022).

Al establecer un trabajo alrededor de los medios de vida y la generación alternativa de ingresos, el proyecto incorporó de manera transversal temas de interés como los derechos humanos, la igualdad de género, el trabajo por los grupos marginados y el principio de no dejar a nadie atrás. Estos conceptos se incluyen dentro de los derechos humanos, que son normas universales que reconocen y protegen a los seres humanos; por ende, son inherentes e independientes de la nacionalidad, color, religión, idioma u origen étnico (ONU, 1948). Además, rigen la forma en que se relacionan los individuos, por lo que se incorpora la igualdad de género como una propuesta imprescindible para alcanzar sociedades pacíficas, con pleno potencial humano y capacidad de desarrollo sostenible. Estos conceptos también han sido incorporados dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que consideran el logro de la igualdad entre los géneros para empoderar a todas las mujeres y niñas.

Finalmente, los grupos marginados y el principio de no dejar a nadie atrás, aunque se enmarcan en los derechos humanos, pueden comprenderse mejor a partir de Elias (1965). Los grupos marginados son aquellos cuya identidad y relaciones sociales han sido afectadas por interacciones sociales y culturales, lo que puede llevarlos a una posición marginal. Además, “no dejar a nadie atrás” es un valor universal y una apuesta central de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus ODS (s.f.), como una forma de erradicar la discriminación y la exclusión en los países.

Por tanto, el proyecto “Empleabilidad y Emprendimiento para Familias Rurales Víctimas del Conflicto Armado” contempla dos líneas: i) reparación individual y ii) reparación colectiva. Los sujetos de reparación son aquellos afectados por el conflicto armado que tienen derecho a recibir medidas de reparación por los daños sufridos.

En primer lugar, las acciones individuales corresponden al programa “Somos Rurales”, cuyo propósito es potenciar las capacidades productivas, el acceso a activos y la reconstrucción del capital social de las familias rurales víctimas del conflicto armado, para lograr una adecuada inclusión productiva. Los beneficiarios son víctimas directas o familiares de las víctimas. Según un informe de evaluación sobre el PRIEV realizado por el Centro Nacional de Consultoría (2019), el ingreso promedio de los beneficiarios del programa fue de COP 779,262, ubicando al 33% de las personas en la línea de pobreza extrema. Asimismo, la principal actividad realizada corresponde al 89% de la producción agrícola y al 11% de la producción pecuaria.

En segundo lugar, las acciones de reparación colectiva se materializaron mediante el programa “Emprendiendo Sueños”, donde se fortalecieron negocios inclusivos en sectores económicos

agropecuarios y no agropecuarios, formando parte del fortalecimiento técnico, empresarial, organizacional, social y comercial de las comunidades que los lideran. Los perfiles productivos impulsados por el programa incluyen la adecuación y tecnificación de procesos productivos, la adaptación y adecuación de procesamiento y, finalmente, la adecuación de infraestructura (Ministerio del Trabajo, 2021).

Con el objetivo de avanzar en la estabilización socioeconómica de las personas y familias, se implementó una estrategia nacional de empleabilidad y emprendimiento rural para el autosostenimiento e inclusión socioeconómica sostenible de las personas y familias víctimas del conflicto armado. Además, se buscó fortalecer las capacidades técnicas de las instituciones públicas nacionales y territoriales a través de la divulgación y transferencia de metodologías validadas para la generación de empleo y emprendimientos rurales. Este interés por lograr respuestas innovadoras desde proyectos aplicados en comunidades e instituciones implica un trabajo de alta complejidad, ya que se deben obtener resultados que contribuyan a lograr impactos finales medibles y predecibles. Por lo tanto, desde el PNUD se ha planteado trabajar en el reconocimiento de estrategias comprobadas por su idoneidad, exhaustividad y exactitud, y, de igual manera, abordar posibles modificaciones o adaptaciones, de ser necesario, para fortalecer el logro de objetivos desde capacidades técnicas.

En ese sentido, el trabajo del PNUD, el Ministerio del Trabajo y la UARIV implica una apuesta por el fortalecimiento de personas y comunidades en 84 municipios, incluidos los municipios PDET priorizados por el gobierno para mejorar la calidad de vida a través de estrategias diferenciales con perspectiva de género, abordando la pobreza y la desigualdad en individuos y colectivos afectados por el conflicto desde una perspectiva multidimensional. Esto se realiza a través de actividades, oportunidades de formación, acceso a activos, acceso a estrategias de comercialización y procesos de articulación interinstitucional que involucran a la sociedad civil, la empresa privada y el gobierno colombiano.

Para vincular a nuevas personas y familias, se seguía un proceso de tres etapas. La primera etapa, a cargo del Ministerio del Trabajo, consistía en identificar de manera priorizada a los beneficiarios en los municipios. Posteriormente, con el equipo del PNUD, se identificaban alianzas con instituciones u organizaciones locales. Finalmente, la tercera etapa consistía en la socialización del proyecto y la invitación a participar, formalizando la vinculación a través de la firma del acta de vinculación al proyecto (PNUD, 2022).

Para fomentar el desarrollo de los negocios inclusivos de “Somos Rurales” como un proceso de estabilización, se definieron estrategias en tres fases, establecidas de acuerdo con la evolución y el estado de cada negocio, correspondientes a:

Fases de los emprendimientos		
Fase 1 - Emprendimiento	Fase 2 - Innovación	Fase 3 Empresarismo
Implicó la identificación de las familias y la implementación de la iniciativa productiva.	Se enfocó en el empoderamiento y mejora técnica, así como en la generación y mejora de capacidades asociativas para insertarse en los mercados.	Compete a la interacción sostenible con agentes del mercado, mediante acciones específicas de comercialización de los productos definidos como negocios inclusivos.

Además, para participar en un mercado verificable que permitiera desde el primer momento construir relaciones comerciales, se planteó realizar un modelo con una construcción pertinente, dando cumplimiento a los requerimientos de distintas instituciones. El PNUD planteó un modelo de intervención basado en siete etapas:



Modelo de intervención	Etapa de identificación, revisión y análisis de la vocación	Implica el análisis de fuentes de información secundaria sobre los perfiles productivos territoriales desarrollados por los observatorios de mercado laboral. Se identifican los medios de vida de familias y comunidades, y se realiza el análisis biofísico territorial con potencialidad productiva de los territorios.
	Etapa de mapeo de actores estratégicos y aliados	Permite comprender las relaciones de poder, influencias e intereses en el proyecto, en función de la capacidad y nivel de participación de cada actor en los territorios (aliados sociales y comerciales). Se evalúan los roles frente a los objetivos propuestos, los conflictos de interés y la capacidad de trabajo con otros actores para determinar potenciales aportes.
	Etapa de validación y definición de los negocios inclusivos	Se realiza la definición de los modelos de negocios inclusivos, que permitan validar medidas y el surgimiento de nuevas ideas de negocio para postular opciones para vincular a los interesados como víctimas individuales o grupales. Esta etapa se basa en las dos anteriores y permite indicar las potencialidades, los retos y dificultades de la puesta en marcha del proyecto.
	Etapa de diseño de planes de negocio inclusivo y levantamiento de líneas de base socioeconómica y productiva	Se asocia con el logro de un plan de negocio inclusivo, a partir de la identificación de los costos de producción y la evaluación técnica, ambiental, comercial y financiera, así como las proyecciones de ingresos. Se establecen los aliados comerciales, la tipificación del mercado, las competencias y requerimientos técnicos, entre otros. Además, el PNUD estableció una ficha de diagnóstico de los medios de vida para establecer una línea de trabajo alrededor de los desafíos diarios.
	Etapa de desarrollo productivo	Implica las fases de acciones de emprendimiento, mejora o ampliación productiva a través de la dotación de activos, mejora o adecuación en áreas de producción.
	Etapa de acceso a mercados y comercialización	En esta etapa se activa la ruta en el componente comercial para acompañar a las organizaciones en la evaluación e inserción a mercados que garanticen la rentabilidad y sostenibilidad del negocio inclusivo.
	Etapa de construcción de los planes de fortalecimiento técnico, ambiental, social, comercial, organizacional y empresarial	Finalmente, se emplean planes de fortalecimiento en cada uno de los componentes que integran la estrategia de reparación individual, para dar una estructura metodológica y técnica que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos. Estas acciones se diferencian según el ingreso de los emprendimientos en la fase I, II o III.

Respecto a la implementación de estrategias para la reparación colectiva, se realizaron procesos de articulación con instituciones como la Unidad de Atención para las Víctimas, para dar cumplimiento de manera progresiva a los PIRC (Planes Integrales de Reparación Colectiva). La metodología, según lo planteó el PNUD, contempla los mismos enfoques, principios y lineamientos metodológicos que la reparación individual, pero con variación en los tiempos de implementación, el enfoque colectivo y la articulación institucional.

Dentro del contenido metodológico se encuentra un componente organizacional que permite determinar el nivel de madurez para aprovechar de mejor manera el proceso de asistencia y acompañamiento en el proyecto. Cuenta con una implementación técnica que se refiere a los planes de fortalecimiento y al acompañamiento de los profesionales territoriales, técnicos y sociales, así como la entrega de activos e insumos, que se articula con los procesos de formación y proyección para el éxito de los negocios inclusivos.

- a) Los actores clave de la evaluación del proyecto:



- **Beneficiarios del proyecto** “Empleabilidad y emprendimiento para familias rurales víctimas del conflicto armado” se segmentan en dos líneas: Sujetos de reparación individual, que hacen parte del programa “Somos Rurales” y sujetos de reparación colectiva que son beneficiarios del programa “Emprendiendo sueños”.
- **Implementadores del proyecto** “Empleabilidad y emprendimiento para familias rurales víctimas del conflicto armado” des orden territorial y Nacional.
- **Stakeholders** del Ministerio del Trabajo, Alcaldías municipales y otras instituciones, así como aliados comerciales de los negocios y/o emprendimientos.

Una de las instituciones participantes del proyecto que se destaca es el SENA, la cual facilitó el acceso a programas de formación y capacitación técnica y tecnológica a jóvenes y adultos víctimas del conflicto. Por otra parte, en el marco de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras y del artículo 67 del Decreto 4800 de 2011, que establece la obligación del Ministerio del Trabajo y otras entidades públicas de diseñar el Programa de Generación de Empleo Rural y Urbano para beneficiar a las víctimas del conflicto armado, se llevaron a cabo acciones con el objetivo de lograr estabilidad socioeconómica y superar la vulnerabilidad. Según informa el PNUD (2023), entre los años 2016 y 2022, se realizaron contribuciones al proyecto por un total de COP 84,617,813,615, lo que representa el 14.4% de la ejecución presupuestal, ejecutado a través del Fondo para la Reparación de las Víctimas (Art. 54, Ley 975 de 2005).

Adicionalmente, para responder a las diversidades de la población participante del proyecto, el PNUD, el Ministerio del Trabajo y la UARIV han establecido temas con enfoques tales como:

- **Enfoque de derechos humanos:** Este enfoque se centra en los grupos de población que se encuentran en condición de marginación, exclusión y vulnerabilidad. Por ello, el proyecto considera el goce efectivo de los derechos de las personas víctimas del conflicto armado.
- **Enfoque poblacional y territorial:** Propende por políticas y estrategias adecuadas para una población en contexto territorial, considerando características como el ciclo vital, género, etnia, discapacidad y la situación de pobreza o desplazamiento. El proyecto promovió el fortalecimiento de las capacidades productivas y la formación, reconociendo las potencialidades de la población rural víctima del conflicto, que puede ser empoderada a través de diversos proyectos.
- **Enfoque de desarrollo humano:** Reconoce al ser humano en el centro del proyecto y busca ampliar las oportunidades de los individuos sociales. Las acciones del PNUD, el Ministerio del Trabajo y la UARIV se traducen en el acceso a ingresos, no como un fin, sino como un medio para lograr el bienestar. Esto incluye una educación de calidad, una mejor participación comunitaria, seguridad y garantía de derechos humanos, y la provisión de bienes y servicios para la realización personal.
- **Enfoque diferencial:** Reconoce a poblaciones con características particulares basadas en edad, género, orientación sexual y situación de discapacidad respecto al conflicto armado. El proyecto diseñó acciones de empoderamiento socioeconómico que responden a estas particularidades y grados de vulnerabilidad, eliminando problemas de marginación y esquemas de discriminación sobre las víctimas.
- **Enfoque sensible a los conflictos:** Considera los conflictos como fenómenos naturales y multidimensionales, con la capacidad de indicar cambios en la sociedad. El objetivo del enfoque es prevenir la gestión violenta de los conflictos y propone reforzar mecanismos, procesos y estructuras para su transformación.
- **Transversalización de la perspectiva de género:** Invita a pensar el conflicto desde el ejercicio pleno de los derechos fundamentales de hombres y mujeres. El proyecto se diseña con estrategias de ejecución que posibilitan el desarrollo de capacidades y empoderamiento socioeconómico en

condiciones de equidad. Este último componente, debido a su transversalidad, permite identificar los roles de hombres y mujeres en las estrategias económicas de las familias víctimas y contribuye a superar los obstáculos que impiden la vinculación de mujeres víctimas del conflicto en oportunidades de empleo con una productividad asociada a la generación de empleo y autosostenibilidad. Además, fortalece los equipos profesionales mediante la asistencia técnica, resaltando la importancia de la mujer en el ciclo productivo, sus capacidades de liderazgo y rol en la toma de decisiones, y previniendo casos de violencia basada en género debido a roles o prácticas aprendidas por emprendedores y emprendedoras asistentes en el proyecto.

- **Focalización territorial:** Tal como se ha mencionado previamente, debido al acompañamiento a lo largo del territorio colombiano, el proyecto se desarrolló en fases, donde se acompañó a distintos grupos de familias para permitir la transferencia de conocimientos, técnicas e instrumentos para la generación de empleo y autoempleo rural en las familias víctimas del conflicto.

3. Alcance y objetivos de la evaluación

Si bien la evaluación final se realiza a partir de los lineamientos establecidos en el documento “Empleabilidad y emprendimiento para familias rurales víctimas del conflicto armado” y en los términos de referencia para la presente consultoría, el alcance de la evaluación es información basada en la evidencia de la implementación, de modo que se puedan capturar las buenas prácticas, las lecciones aprendidas y las oportunidades de mejora como insumo para el PNUD y las contrapartes interesadas a nivel nacional en la ejecución del proyecto, al respecto de dar cumplimiento con la política de reparación a víctimas del conflicto armado. Por tanto, la evaluación abordó los componentes de formación, acceso a activos, acceso a estrategias de comercialización, procesos de articulación interinstitucional, así mismo, se identificaron las estrategias de salida que permiten garantizar la sostenibilidad de los negocios rurales implementados, para tener en cuenta los avances, los resultados directos e indirectos de la implementación del proyecto y brindar un panorama amplio y definido hacia el proyecto.

Ahora bien, los objetivos de la presente evaluación son los siguientes:

Objetivo General: Valorar el desempeño en términos de pertinencia, eficiencia, eficacia y orientación hacia la sostenibilidad del proyecto “Empleabilidad y Emprendimiento para Familias Víctimas del Conflicto Armado”, en el marco de las medidas de reparación individual y colectiva implementadas a través de los convenios establecidos por el Ministerio de Trabajo y el PNUD entre 2016 y 2023, según lo establecido en su marco de resultados.

Objetivos específicos:

- i. Analizar el logro de los objetivos estratégicos planteados, incluyendo una identificación, descripción y análisis de los resultados alcanzados a la luz de los criterios de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, a partir de preguntas orientadoras para cada criterio (consultar matriz de consistencia).
- ii. Analizar el aporte de los resultados de los proyectos al Plan Estratégico del PNUD, al Programa para el País (Country Programme Document – CPD) realizado entre los años 2021 y 2024, y al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible para Colombia (UNSDCF 2020-2023). Para lograr este objetivo, se contempla el criterio de pertinencia aproximado mediante la percepción obtenida en entrevistas aplicadas al equipo PNUD y Mintrabajo, así como la revisión documental.
- iii. Identificar y describir los desafíos o circunstancias que pudieron haber limitado la implementación del proyecto o el logro de los resultados a nivel de los productos esperados.

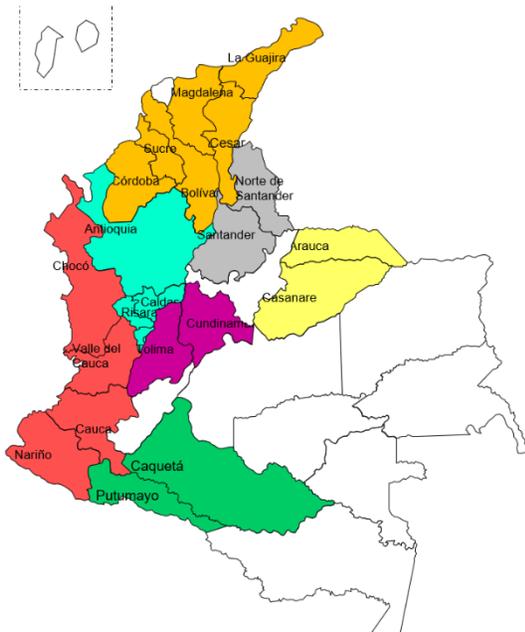
En términos metodológicos, para EcoAnalítica es importante puntualizar el abordaje de los criterios de evaluación establecidos por la SdP, los cuales son planteados por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE y acogidos por el PNUD a través de las Directrices de Evaluación del PNUD (Oficina de Evaluación Independiente del PNUD, 2019). Al respecto, el abordaje de los criterios se plantea desde el razonamiento evaluativo, es decir, desde el proceso consistente en sintetizar las respuestas a las preguntas de nivel medio y nivel micro en juicios justificables que responden de manera directa a las preguntas de alto nivel (UNICEF, 2014).

Este razonamiento implicó la construcción de un esquema en el cual la determinación de los niveles de pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto del proyecto ("alto nivel") se aborda a través de preguntas orientadoras ("nivel medio"), que a su vez se materializan en preguntas y evidencias concretas a recolectar mediante las técnicas de EAC y encuestas cortas ("nivel micro"). Igualmente, de acuerdo con los lineamientos del proyecto liderado por el PNUD, este razonamiento también incorporará temas transversales como el enfoque de derechos, género y diversidad.

Para abarcar la extensión e implementación del proyecto, la evaluación se realizó entre los meses de diciembre de 2023 y marzo de 2024, dividida en 4 etapas que fueron ajustadas según los distintos avances. La etapa 1 correspondió a un acercamiento con los implementadores del proyecto, comenzando en diciembre con la preparación de la evaluación, seguida por el trabajo de campo, la sistematización, el análisis y la elaboración del informe de evaluación en los meses subsiguientes.

Asimismo, para abarcar las acciones realizadas durante 6 años en 84 municipios, de acuerdo con los datos suministrados por el PNUD, el desarrollo de la evaluación consideró el amplio abordaje territorial, agrupando en 7 regiones para establecer zonas geográficas que permitieron la recolección de información y el posterior análisis. Estas son:

Ilustración 1 Zonas geográficas de la evaluación



Fuente 1 EcoAnalítica 2024

- Región Amazonas: Caquetá y Putumayo.
- Región Caribe: Bolívar, Cesar, Córdoba, Magdalena, Sucre y La Guajira.
- Región Central: Cundinamarca y Tolima
- Región Eje Cafetero y Antioquia: Antioquia, Caldas, Quindío y Risaralda.
- Región Orinoquia: Arauca y Casanare.
- Región Pacífico: Cauca, Chocó, Nariño y Valle del Cauca.
- Región Santanderes: Norte de Santander y Santander.

4. Enfoque y métodos de la evaluación

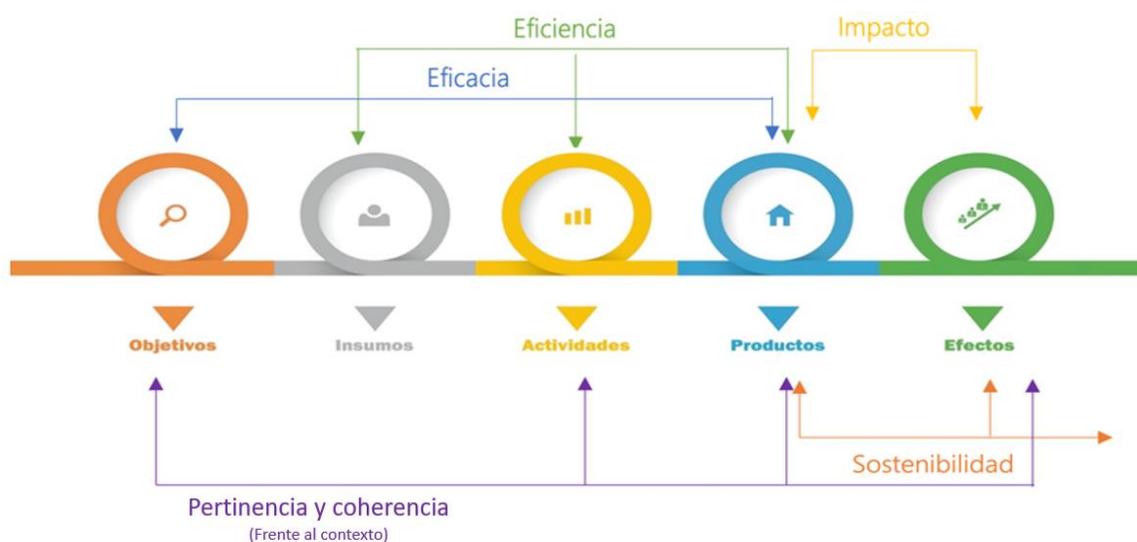
En esta sección se puntualizan los principales aspectos del marco metodológico propuesto para la presente consultoría. **En primer lugar, la evaluación será de carácter participativo**, reconociendo que son los beneficiarios o participantes del proyecto quienes mejor conocen sus propias dinámicas internas. A su vez, las herramientas aplicadas fueron dinamizadores adicionales de los procesos de transformación social ya en curso, al brindarles a los beneficiarios e implementadores una voz, opinión y argumentación del proceso, establecido durante la ejecución del proyecto "Empleabilidad y Emprendimiento para Familias Rurales Víctimas del Conflicto Armado" (CIMAS, 2009). De este modo, el proceso de reflexión colectiva y las conclusiones producto de la evaluación serán herramientas que permitan identificar la pertinencia de los objetivos y acciones empleadas o planteadas por parte del PNUD para responder a las necesidades de la comunidad y su quehacer colectivo.

En la evaluación también se implementó la metodología de análisis de Teoría de Cambio, mediante la cual se da cuenta de las actividades a realizar y los productos a generar para lograr los objetivos planteados. Esta estrategia proporciona los instrumentos necesarios para monitorear las acciones previstas y los resultados esperados, con los cuales fue posible rastrear las distintas prácticas realizadas en el marco del proyecto y del PND para interpretar los principios del trabajo de campo, entendiendo las relaciones causales que se pretenden alcanzar, así como las transiciones requeridas para lograr las metas.

En el espectro de los instrumentos de la teoría de cambio, específicamente se plantea el uso de la cadena de valor, que es una herramienta que describe la lógica secuencial del programa en diferentes eslabones: (1) los insumos, entendidos como factores productivos; (2) las actividades, como el conjunto de procesos y operaciones que transformarán los insumos en (3) los productos, estos últimos entendidos como bienes o servicios que brinda el proyecto a sus beneficiarios; y (4) los resultados o cambios en las condiciones de los beneficiarios, donde los impactos son los cambios exclusivamente atribuibles a la iniciativa (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

Por ende, esta herramienta permite establecer de qué manera las actividades y productos realizados en el proyecto contribuyeron a la consecución de los resultados inmediatos, intermedios y de largo plazo. A continuación, se presenta la cadena de valor y su relación con los criterios de evaluación planteados.

Ilustración 2 Cadena de valor y relación con los criterios de evaluación



Fuente 2 Tomado DNP (2014), adaptado por EcoAnalítica SAS

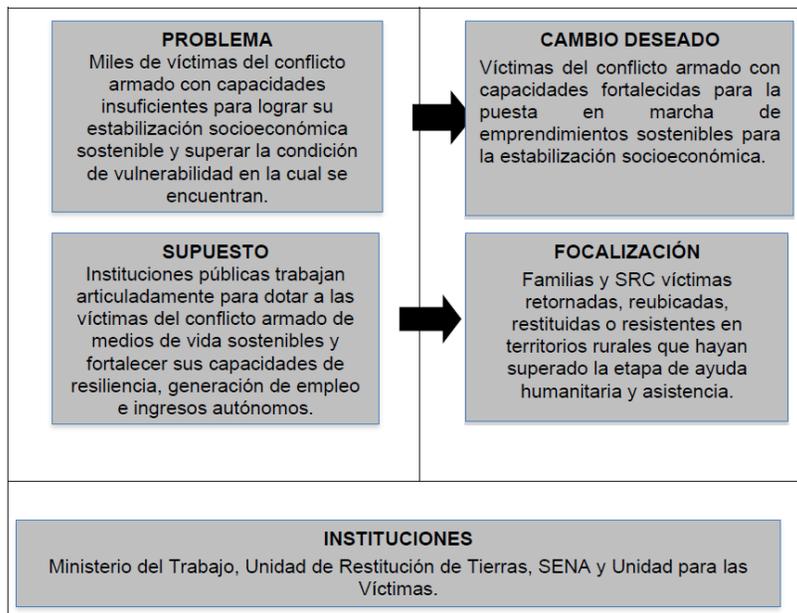
De esta manera, la construcción de la cadena de valor se presenta como una herramienta metodológica sólida para el desarrollo de la evaluación, dado que: (1) Permite delimitar la lógica de intervención del proyecto en términos de los criterios de evaluación, indicadores y preguntas orientadoras. (2) Facilita a los evaluadores una comprensión del proyecto, así como la participación de las organizaciones y los principales actores involucrados en el diseño de la evaluación (DNP, 2014).

Teoría de cambio del proyecto

La teoría de cambio del proyecto presenta cinco componentes clave, iniciando por el problema identificado, exponiendo que las víctimas del conflicto armado no cuentan con las capacidades suficientes para tener medios de vida sostenibles. Por lo tanto, dentro del segundo componente, el proyecto busca que las víctimas del conflicto armado tengan ingresos y medios de vida sostenibles por medio de emprendimientos.

En el tercer componente, se especifica el supuesto del proyecto, en el que la institucionalidad se articula para alcanzar el cambio deseado, focalizando en el cuarto componente a sujetos de reparación individual y sujetos de reparación colectiva que hayan superado la etapa de ayuda humanitaria y asistencia. Por último, en el quinto componente, se identifican los actores institucionales priorizados con los que el proyecto trabaja.

Ilustración 3 Síntesis de la teoría de cambio del proyecto



Fuente 3 PRODOC PNUD

Teniendo en cuenta lo anterior, donde se identifica que la teoría de cambio es un esquema muy general de la estructura del proyecto y que no permite dar cuenta de las actividades a realizar y los productos a generar para lograr los objetivos planteados, en la etapa de alistamiento de esta evaluación se hizo la respectiva revisión de información secundaria, como el PRODOC y los marcos lógicos anuales de las dos estrategias del proyecto. Con esta información, se utilizó la metodología de la teoría de cambio en la que, a través de la cadena de valor, se identificaron los objetivos, actividades y productos de las estrategias "Somos Rurales" y "Emprendiendo Sueños".

Con base en la construcción de la cadena de valor, la cual facilitó la comprensión de cómo el proyecto condujo a resultados específicos a través de una serie de pasos lógicos y acciones intermedias, se elaboró la matriz de consistencia, la cual integró las preguntas orientadoras de los criterios con las variables clave a ser evaluadas para así alinear los objetivos y resultados del proyecto con los instrumentos de recolección de información. Esta matriz de consistencia actúa como un puente

entre la teoría del cambio y la evaluación del proyecto, al asegurar que los datos recopilados durante la evaluación estén directamente relacionados con las variables clave identificadas en la teoría del cambio y los criterios de evaluación.

Tanto la matriz del marco lógico, la matriz de consistencia y los instrumentos de recolección de información (entrevistas, grupos focales y encuesta corta) fueron entregados y revisados por el PNUD y ajustados de acuerdo con la respectiva retroalimentación, para asegurar que contaran con los elementos necesarios para realizar la evaluación, con la finalidad de dar respuesta al objetivo de la evaluación y plantear las recomendaciones pertinentes.

Criterios de evaluación y estándares de desempeño

Los criterios de evaluación seleccionados se derivan de los propósitos que motivan su desarrollo, así como de las recomendaciones de los Términos de Referencia y la documentación consultada. Estos criterios corresponden a los establecidos por la OCDE (s.f) y permiten aproximarse a las perspectivas de las intervenciones realizadas, facilitando un análisis e interpretación dinámico y libre. Cada criterio, además, ofrece un panorama específico que contribuye a las solicitudes de evaluación del PNUD, el Ministerio del Trabajo y la UARIV.

La siguiente tabla presenta los criterios de evaluación, su respectiva definición y las preguntas orientadoras de cada criterio. A partir de estos criterios y preguntas orientadoras se elaboró la matriz de consistencia de la evaluación, utilizada para diseñar los instrumentos de recolección de información.

Tabla 1 Criterios de evaluación y preguntas orientadoras

Criterios a evaluar	Preguntas orientadoras	Fuentes de información			
		Fuentes primarias			Fuentes secundarias
		EAC	GF	EN	
Pertinencia: medida en que los objetivos y el diseño de la intervención responde ² a las necesidades, políticas y prioridades de los beneficiarios, instituciones locales y demás stakeholders.	<ul style="list-style-type: none"> ¿La teoría de cambio del proyecto es comprensiva, integra factores externos como los efectos de la pandemia (o variaciones en el contexto político), es realista en sus plazos y se basa en un análisis sistémico? ¿Se ajusta el proyecto a las prioridades nacionales en materia de desarrollo, a los productos y efectos del programa del país y al Plan Estratégico del PNUD? ¿Se orientan las intervenciones hacia las necesidades claramente identificadas de los beneficiarios? ¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales, etc. del país? 	X	X	X	X
Coherencia: grado en el que otras intervenciones (sobre todo políticas) apoyan o socavan la intervención y viceversa.	<ul style="list-style-type: none"> ¿En qué medida otras intervenciones o políticas apoyan o restan valor a los resultados buscados por el proyecto? ¿Hasta qué punto el proyecto apoya o resta valor a otras intervenciones o políticas? 				X
Eficacia: medida en que la intervención logró, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluidos los resultados diferenciales entre los grupos.	<ul style="list-style-type: none"> ¿En qué áreas registra el proyecto los mayores logros? ¿Cuáles fueron los factores favorables y por qué? ¿De qué forma puede el proyecto seguir desarrollando o ampliando estos logros? ¿En qué áreas registra el proyecto menos logros? ¿Cuáles fueron los factores limitadores y por qué? ¿Cómo sería posible o fue posible superarlos? ¿Son participativos los procesos de gestión y ejecución del proyecto y contribuye dicha participación al logro de sus objetivos? 	X	X	X	X

² Se entiende como “responder” a que las intervenciones sean sensibles a las condiciones económicas, ambientales, de equidad, sociales, de economía política y de capacidad local. [Evaluation Criteria - OECD](#)

Criterios a evaluar	Preguntas orientadoras	Fuentes de información			
		Fuentes primarias			Fuentes secundarias
		EAC	GF	EN	
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Es adecuada y eficaz la estrategia de asociación del PNUD para el logro de los resultados? ¿Los objetivos y productos del proyecto están claros y son prácticos y viables dentro de su ámbito? 				
Eficiencia: ³	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué grado de eficiencia muestra la estructura definida para la gestión del proyecto en el documento del proyecto a la hora de conseguir los resultados previstos? ¿En qué medida se utilizaron de forma económica los recursos financieros y humanos? ¿Se asignaron los recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica para lograr los resultados? ¿Se proporcionaron los fondos y se ejecutaron las actividades del proyecto de manera oportuna? ¿Garantizaron los sistemas de Seguimiento y Evaluación empleados por el PNUD la eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto? 	X	X	X	X
Orientación hacia el impacto: medida en que la intervención ha generado o se espera que genere efectos significativos, positivos o negativos, intencionados o no, de nivel superior.	<ul style="list-style-type: none"> ¿En qué medida se pueden evidenciar cambios en la vida de la población y en las instituciones que han participado del proyecto? ¿Cuáles son las perspectivas de cambios en las condiciones de empleabilidad de los beneficiarios? ¿De qué manera el proyecto ha contribuido a estos cambios? ¿Se encuentran diferencias por sexo en los resultados alcanzados? ¿Existe evidencia de contribución en la promoción de estrategias de trabajo decente, productividad y competitividad para la generación de desarrollo social y económico? 	X	X	X	X
Orientación hacia la sostenibilidad Sostenibilidad: medida en que continúan o es probable que continúen los beneficios netos de la intervención.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Existe algún riesgo social o político que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto y las contribuciones de este a los productos y efectos del programa del país? ¿Los marcos jurídicos, las políticas y los procesos y estructuras de gobernabilidad a los que está sujeto el funcionamiento del proyecto conllevan riesgos que podrían poner en peligro la sostenibilidad de los beneficios del proyecto? ¿En qué medida están los socios comprometidos a seguir apoyando? ¿Se cuenta con estrategias de salida correctamente diseñadas y planificadas? ¿Qué se podría hacer para reforzar las estrategias de salida y la sostenibilidad? 	X	X	X	X
Transversales Derechos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ¿Existen mecanismos y procedimientos que permitan a los actores principales obtener resultados en materia de igualdad de género, empoderamiento de la mujer, derechos y desarrollo humanos? ¿En el marco del proyecto se han beneficiado mujeres, personas en situación de pobreza, indígenas, personas con discapacidad y otros grupos desfavorecidos y marginados? ¿En qué medida el proyecto ha promovido cambios positivos en la inclusión socio productiva de personas con discapacidad en la ruralidad? ¿La metodología y alcance del proyecto desarrollan satisfactoriamente los enfoques diferenciales étnico, de género y personas con discapacidad? ¿Se adecua a las necesidades de cada una de estas poblaciones? ¿Cuáles 	X	X	X	X

³ “Económico” es la conversión de insumos (fondos, experiencia, recursos naturales, tiempo, etc.) en productos, resultados e impactos, de la manera más rentable posible, en comparación con alternativas factibles en el contexto. La entrega "oportuna" se realiza dentro del plazo previsto, o dentro de un plazo razonablemente ajustado a las demandas del contexto en evolución. Esto puede incluir la evaluación de la eficiencia operativa (qué tan bien se gestionó la intervención). [Evaluation Criteria - OECD](#)

Criterios a evaluar	Preguntas orientadoras	Fuentes de información			
		Fuentes primarias			Fuentes secundarias
		EAC	GF	EN	
	son las principales fortalezas y/o cuellos de botella para estos procesos?				
Igualdad de género	<ul style="list-style-type: none"> ¿En qué medida el proyecto ha promovido cambios positivos hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? ¿Hubo algún efecto inesperado hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? ¿Hubo efectos no deseados hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? 	X	X	X	X

Fuente 4 EcoAnalítica 2024

Respecto a los estándares de desempeño, los cuales se entienden como la medida que se utilizará para evaluar el desempeño relativo a las preguntas de evaluación (indicadores nacionales o regionales y escalas de calificación), se propuso la metodología de semaforización del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta metodología permite evaluar y comunicar el desempeño de proyectos en función de indicadores clave mediante un sistema de colores tipo semáforo. A partir de la definición de unos criterios y escalas de medición, se facilita la identificación del estado o la situación de un proyecto. El nivel verde indica que el proyecto tuvo un buen cumplimiento y que se alcanzaron las metas. El nivel amarillo indica un desempeño medianamente satisfactorio, donde se identifican áreas de mejora. El nivel rojo indica un desempeño deficiente. Para efectos de esta evaluación, en el apartado de análisis de información, se expondrá en detalle cómo se adaptaron estos estándares de desempeño.

Fuentes de datos y recolección de información

Para el desarrollo de la evaluación del proyecto, se propuso recolectar información cualitativa (entrevistas y grupos focales) y cuantitativa (encuesta corta), complementando con la revisión documental.

Dentro de la revisión documental, se realizó la revisión y el análisis de la documentación del proyecto compartida por el PNUD, como: el PRODOC 2021, UNSDCF 2020-2023, CPD 2021-2024, los marcos lógicos anuales de las dos estrategias, las líneas de base anuales de las estrategias, las bases de datos de seguimiento de las estrategias, las fichas de negocio anuales, los Standard Program Reports e informes anuales entregados al donante, y los directorios de contacto de las organizaciones, profesionales territoriales, equipo nacional del PNUD y donantes.

Descripción detallada de la muestra

De acuerdo con la información aportada para la elaboración de la propuesta, el proyecto “Empleabilidad y Emprendimiento para Familias Rurales Víctimas del Conflicto Armado”, implementado de 2016 a 2021, contó con dos grupos poblacionales para su intervención: (1) Familias víctimas del conflicto armado que fueron abordadas mediante la estrategia de reparación individual en el programa denominado “Somos Rurales”, en el cual transitan una ruta de generación de ingresos con una duración de 3 años, y (2) Sujetos de reparación colectiva que han realizado una ruta de dos años mediante “Emprendiendo Sueños”, en la cual se acoge lo establecido en el Plan Integral de Reparación Colectiva (PIRC) diseñado por cada uno de los sujetos de reparación colectiva y que han sido priorizados por las instituciones UARIV y el Ministerio del Trabajo.

Según los datos suministrados, el proyecto abordó a un total de 2,615 familias y 72 sujetos de reparación colectiva en 84 municipios de 23 departamentos. Para el desarrollo de la evaluación, considerando el amplio abordaje territorial, se planteó agrupar los territorios en 7 regiones para la recolección de información y posterior análisis.

Selección de la muestra



Teniendo en cuenta los términos de referencia, se utilizó un enfoque de muestreo por conveniencia para seleccionar los territorios y familias incluidos en la evaluación, considerando las limitaciones en términos de seguridad, acceso a telecomunicaciones y aspectos presupuestales. Este tipo de muestreo implica seleccionar participantes o elementos de la muestra de manera práctica y accesible para el investigador.

Ahora, si bien se utilizó un enfoque de muestreo por conveniencia para la selección de los territorios, para la selección de la muestra de beneficiarios a entrevistar en el marco de la evaluación, se realizó un muestreo estratificado proporcional. Este tipo de muestreo se utiliza cuando el tamaño de cada estrato se considera adecuado para que sea proporcional a su tamaño en la población total. Es decir, el tamaño de la muestra extraída de cada estrato es proporcional al tamaño relativo que ese estrato tiene en la población objetivo (CIMEC, 2023).

En este caso, la población total de beneficiarios es la base de datos proporcionada por el PNUD, la cual incluye 73 organizaciones de reparación colectiva y 68 organizaciones de reparación individual, distribuidas en las 7 regiones descritas previamente. Por tanto, si en una región se encuentra el 28% de las organizaciones, el 28% de las entrevistas fueron realizadas a organizaciones de esa zona. Posteriormente, se priorizaron los emprendimientos donde hay mayor concentración de organizaciones a nivel departamental.

Trabajo de campo e instrumentos de recolección de información

El trabajo de campo se realizó de forma virtual del 9 de enero al 9 de febrero. Durante este período se llevaron a cabo las siguientes actividades:

Entrevistas con actores clave (EAC)

Primero, se desarrollaron entrevistas semiestructuradas, en las cuales se implementó un instrumento con una estructura de preguntas generadoras que permitieron abordar las temáticas de interés de la investigación y sirvieron de base para una profundización ulterior por parte del entrevistador (Sandoval, 1996). En total, se diseñaron seis guías de entrevista, cada una dirigida a un grupo informante específico: sujetos de reparación colectiva, sujetos de reparación individual, funcionarios, equipo implementador del PNUD, equipo no implementador del PNUD y aliados comerciales. Estas guías de entrevista contenían preguntas cualitativas con un componente cuantitativo de calificación con una escala Likert. Para la aplicación de estas guías, se realizó el respectivo agendamiento virtual de las entrevistas con el apoyo del PNUD y, una vez realizada la entrevista, se seguía la guía correspondiente, iniciando con el consentimiento informado para la grabación de la entrevista, la presentación y el objetivo del encuentro, y la aplicación de las preguntas.

A continuación, se presentan las entrevistas realizadas en modalidad virtual:

Entrevistas con beneficiarios

- 7 entrevistas con Organizaciones Somos Rurales
- 7 entrevistas con Familias Somos Rurales
- 7 entrevistas con Organizaciones Empezando Sueños

Entrevistas con actores clave

- 1 entrevista con Equipo Nacional PNUD
- 3 entrevistas con Equipo MinTrabajo
- 3 entrevistas con Equipo PNUD que no hizo parte de la implementación directa de proyecto
- 4 entrevistas con aliados (Alcaldías de Granada y Tame, UARIV y aliado comercial)
- 3 entrevistas con equipos técnicos territoriales contratados por las organizaciones para implementar el emprendimiento.

Grupos focales

Recibe la denominación de grupo focal por dos características: en primer lugar, se enfoca en abordar a profundidad un número reducido de temáticas o problemáticas; en segundo lugar, se conforma por un número de personas que comparten alguna característica relevante frente a los objetivos de la investigación (Sandoval, 1996). El grupo focal es semiestructurado, lo cual implica que, si bien las dinámicas generales de la actividad son planeadas y dirigidas por el moderador, su desarrollo se va enriqueciendo y reorientando conforme se abordan las temáticas y los participantes interactúan. Esta técnica se basa en la conformación de un espacio de opinión "para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando autoexplicaciones para obtener datos cualitativos" (Hamui & Varela, 2012).

Los grupos focales se realizaron de forma virtual con el equipo del PNUD a nivel nacional y territorial. Para estos se utilizó la guía de entrevista semiestructurada diseñada para el equipo implementador, la cual incluía un componente cualitativo con calificaciones de escala Likert. Para la evaluación se realizaron los siguientes grupos focales:

- 1 Grupo Focal virtual con equipo territorial PNUD (participaron 3 personas)
- 1 Grupo Focal virtual con equipo Nacional PNUD (Participaron 2 personas)

Encuesta corta

Se realizó una encuesta corta mediante un enlace virtual a través de un formulario diagramado en la plataforma KoboToolbox, el cual se distribuyó a los beneficiarios del proyecto por correo electrónico, quienes respondieron de manera autodiligenciada. En total, se recolectaron 130 encuestas. Para efectos de esta encuesta, se utilizó un muestreo por conveniencia no probabilístico, el cual se aplica de acuerdo con la facilidad de acceso y disponibilidad de las personas que forman parte de la muestra (QuestionPro, s.f). En este caso, los beneficiarios del proyecto recibieron la encuesta por correo electrónico y aquellos que decidieron responder lo hicieron de manera voluntaria y fácilmente accesible a través de este medio.

Procedimientos e instrumento para la recopilación de datos

En términos de calidad de datos, la presente consultoría se desarrolló mediante la recopilación de datos rigurosos que aseguren la calidad de la evaluación, partiendo de metodologías y procesos estrictos y fidedignos. Para garantizar la calidad de los datos es importante destacar tres aspectos: i) la fiabilidad, asegurando que la medición sea coherente, ii) la validez, implicando que la medición sea exacta y que el instrumento de recolección esté diseñado para medir lo que requiere la evaluación, y iii) la credibilidad, asegurando que las evidencias y los resultados sean considerados imparciales, tanto para los usuarios del proyecto evaluado como para el cliente y demás partes involucradas. Para efectos de esta consultoría se plantean tres estrategias para asegurar la calidad de los datos:

1. **Selección de la población objeto:** Esta debe estar directamente relacionada con el propósito de la evaluación y ser representativa de la población objeto, evitando así llegar a conclusiones erróneas.
2. **Asegurar la coherencia en la recolección de los datos:** Se propone garantizar la coherencia realizando pruebas de escritorio y pruebas piloto de las herramientas de recolección, y contar con un equipo de trabajo idóneo para recolectar los datos, el cual será capacitado sobre las características y especificaciones técnicas para la aplicación de los instrumentos de recolección.
3. **Contrastar datos para verificar exactitud:** Otra estrategia para asegurar la calidad de los datos es el uso de múltiples fuentes de información. Para efectos de esta consultoría se propone triangular la información obtenida en las entrevistas con la información de los grupos focales, utilizando un equipo cualificado que valide las evidencias (PNUD, 2009).

En concordancia con la sección anterior, la UNEG (Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas) ha establecido una serie de principios para guiar las evaluaciones en el contexto de las Naciones Unidas

y otras organizaciones afiliadas, los cuales también orientarán al equipo evaluador de EcoAnalítica para realizar instrumentos de calidad, correspondientes a:

- (i) **Guía de la entrevista semiestructurada:** Contiene una lista de preguntas que EcoAnalítica planteó para realizar la discusión con el entrevistado.
- (ii) **Cuestionario de encuesta:** Compuesto de preguntas cerradas y abiertas diseñadas para recolectar datos específicos del grupo objetivo a partir de las preguntas y la matriz de consistencia.
- (iii) **Guía de discusión:** Un esquema que incluye las preguntas principales y temas que el moderador planeó cubrir durante la sesión.

Finalmente, el consentimiento informado es crucial para asegurar que los participantes entiendan el propósito del estudio, cómo se utilizará la información recopilada, y que su participación es voluntaria y confidencial.

Así mismo, se realizan múltiples procesos de recopilación y procesamiento de datos. Estos principios se diseñaron para asegurar que las evaluaciones sean imparciales, transparentes, útiles y de alta calidad.

1. **Utilidad:** Las evaluaciones deben ser diseñadas y llevadas a cabo para responder a las necesidades y demandas de las partes interesadas y para informar la toma de decisiones.
2. **Credibilidad:** Las evaluaciones deben ser realizadas de manera independiente, objetiva e imparcial.
3. **Imparcialidad y Equidad:** Las evaluaciones deben ser justas y no estar influenciadas por intereses particulares. Deben considerar los diferentes puntos de vista de las partes interesadas y abordar cuestiones de género, etnia y otras formas de discriminación.
4. **Integridad y Ética:** Las evaluaciones deben llevarse a cabo con altos estándares éticos y de integridad. Deben proteger la confidencialidad de la información sensible y garantizar el consentimiento informado de los participantes.
5. **Transparencia:** Los procesos y métodos utilizados en la evaluación deben ser transparentes y accesibles. Se deben divulgar los criterios de evaluación, el alcance del estudio, las fuentes de datos y los resultados obtenidos.
6. **Participación:** Las evaluaciones deben incluir la participación activa de las partes interesadas, como beneficiarios, socios, comunidades afectadas y otros actores relevantes. La participación garantiza una comprensión más completa de los impactos y resultados del programa o proyecto evaluado.
7. **Sostenibilidad:** Las evaluaciones deben considerar la sostenibilidad a largo plazo de los resultados y recomendaciones. Deben contribuir a la mejora continua de la programación y a la toma de decisiones informadas para futuras intervenciones.
8. **Análisis de Género y Derechos Humanos:** Las evaluaciones deben considerar el análisis de género y los enfoques basados en los derechos humanos para abordar desigualdades y vulnerabilidades específicas.

Participación de las partes interesadas

De acuerdo con la información aportada durante la elaboración de la propuesta del proyecto "Empleabilidad y Emprendimiento para Familias Rurales Víctimas del Conflicto Armado", se contó con dos grupos poblacionales para su intervención: 1) familias víctimas del conflicto armado, abordadas mediante la estrategia de reparación individual en el programa denominado "Somos Rurales", en el cual transitan una ruta de generación de ingresos con una duración de 3 años; y 2) sujetos de reparación colectiva que han realizado una ruta de dos años mediante "Emprendiendo Sueños", en la cual se acoge lo establecido en el Plan Integral de Reparación Colectiva (PIRC) diseñado específicamente por cada uno de los sujetos de reparación colectiva, y que han sido priorizados por las instituciones UARIV y el Ministerio del Trabajo.

Este proyecto se postuló y realizó con los datos suministrados del proyecto de trabajo en 84 municipios de 23 departamentos. Para el desarrollo de la evaluación, considerando el amplio abordaje territorial, se agruparon los territorios en 7 regiones para la recolección de información y posterior análisis.

Aspectos éticos

Para EcoAnalítica es importante resaltar la implementación en la presente evaluación de las orientaciones brindadas por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE que refieren al desarrollo de los aspectos éticos, específicamente las relacionadas a continuación:

- **Ética de la evaluación:** en el diseño y ejecución de la evaluación el equipo implementará prácticas sensibles a las consideraciones de género, capacidad, edad, orientación sexual, lengua y considerando la orientación de la estrategia a evaluar, prácticas sensibles a la diversidad étnica.
- **Desarrollo de capacidad:** las recomendaciones de la consultoría realizada por EcoAnalítica incluirán un enfoque relacionado con maximizar las capacidades evaluativas de los implementadores.
- **Control de calidad:** se ejercerá a lo largo de todo el proceso evaluativo, e incluye mecanismos internos y externos al equipo consultor.
- **Enfoque de evidencias:** la evaluación recopilará evidencias creíbles que den respuesta a las preguntas de la evaluación y manejará indicadores para medir el logro de objetivos que serán presentados de forma desglosada por características de interés para los implementadores (género, territorio, edad, etc.).
- **Lógica de la intervención:** en la consultoría se describirá y se valorará la lógica o teoría que sustenta la intervención, incluidos las suposiciones y factores subyacentes que pueden afectar al éxito de esta.
- **Equipo de la evaluación:** El equipo conformado para desarrollar la evaluación procurará el equilibrio entre géneros. Adicionalmente el equipo será independiente respecto de la intervención a evaluar, incluyendo esto las funciones de formulación de políticas, operativas y de gestión, así como sus beneficiarios previstos.
- **Consulta y protección de los implicados:** EcoAnalítica consultará a todo (o la mayoría según lo acordado con los implementadores) el conjunto de actores relevantes durante el proceso de evaluación, brindándoles la oportunidad de contribuir. Por otro lado, la consultoría implementará mecanismos para la protección de los derechos de los participantes en la evaluación, lo cual implica:
 - Incluir un consentimiento informado y autorización para el tratamiento de datos personales, documentado y voluntario de las personas participantes mayores de edad.
 - Incluir consentimiento para madre/padre/tutores, de conformidad con lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y sus Decretos Reglamentarios, para personas participantes menores de 18 años.
 - Incluir garantías a la confidencialidad y anonimato de las personas participantes, bajo los lineamientos del código de ética de ESOMAR.
 - Incluir elementos de apoyo a las personas participantes en la recopilación de datos, especialmente si surgen cuestiones de salvaguardia o si se están debatiendo cuestiones sensibles.
- **Oportunidad, pertinencia y utilización de la evaluación:** EcoAnalítica formulará conclusiones, recomendaciones y lecciones de forma clara, pertinente, focalizada y orientada a su puesta en práctica, de tal modo que la evaluación pueda utilizarse para lograr los objetivos de aprendizaje y rendición de cuentas previstos

Información básica sobre los evaluadores

Esta evaluación fue ejecutada por un equipo de trabajo con amplia experiencia en recolección de información primaria, metodologías cuantitativas y cualitativas, encuestas presenciales, monitoreo y crítica de la información, sistematización, análisis de bases de datos y metodologías de evaluación. El equipo de trabajo central que orientó la evaluación lo conforman:

Coordinador – Karolina Ramírez



Profesional en Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Especialista en Gobierno y Gestión Pública Territorial. Cuenta con amplia experiencia en procesos de coordinación para el trabajo interdisciplinario y de campo, realizando la elaboración, coordinación y evaluación de proyectos de promoción de la educación y de desarrollo social. Ha trabajado en comunidades con enfoques de derechos, género y diferencial; dirigiendo y gestionando programas y proyectos para la atención integral a poblaciones vulnerables. También ha integrado procesos y proyectos investigativos cualitativos, cuantitativos y prospectivos, específicamente mediante el diseño y formulación metodológica de estudios, y la elaboración de metodologías e instrumentos de investigación, ejecución y evaluación de procesos investigativos.

Profesional de apoyo – María Camila Nieves

Politóloga de la Universidad Nacional de Colombia, Administradora Pública de la Escuela Superior de Administración Pública y Especialista en Proyectos de Desarrollo de la misma institución. Tiene experiencia en evaluación de programas y proyectos de cooperación internacional, gubernamentales y del sector privado, en términos de análisis de teorías de cambio y lógicas de intervención, formulación de metodologías, coordinación de despliegues de trabajo de campo y diseño de instrumentos de recolección de información. Además, cuenta con competencias para el procesamiento, sistematización y análisis de información cuantitativa mediante software especializado. Posee una amplia experiencia de trabajo con diferentes perfiles socioeconómicos, desde población vulnerable en áreas rurales (incluyendo rural disperso) y áreas urbanas, hasta perfiles directivos de organizaciones públicas y privadas.

Equipo complementario

Adicional al equipo inicial propuesto en la propuesta técnica, en esta evaluación participaron los siguientes profesionales, considerando las características de la evaluación y el amplio alcance del proyecto evaluado:

Experta en evaluación de proyectos – Lucía Mina

Economista con una Maestría en Estudios Sociales y Económicos, con más de 20 años de experiencia en diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas públicas a nivel internacional, nacional y regional, orientadas a los sectores de educación, empleo, salud, bienestar social, vivienda, seguridad alimentaria, conflicto armado y desplazamiento. Coordinadora de proyectos sobre protección social y políticas con enfoque de género y diferencial en el contexto latinoamericano. Ha trabajado en el desarrollo humano considerando brechas entre poblaciones de diferente cultura, género y edad. Cuenta con publicaciones sobre conceptos y medición de la pobreza, protección social, aseguramiento, gasto social y mecanismos de focalización. Tiene experiencia en el diseño e implementación de sistemas de monitoreo y seguimiento a políticas y proyectos. Además, posee más de 15 años de experiencia en docencia universitaria en clases presenciales y en educación virtual.

Analista Cuantitativo – Carlos Andrés Pérez

Es Administrador de Empresas de la Universidad de La Salle y Magíster en Economía con enfoque en econometría de la Pontificia Universidad Javeriana. Cuenta con 14 años de experiencia profesional como consultor y asesor cuantitativo para diferentes instituciones del Estado y el sector privado. Fue asesor y coordinador de investigación de la Presidencia de la República durante dos años, encargado del análisis de datos, diseño de indicadores de sistemas de información, indicadores demográficos, evaluaciones de impacto y modelos econométricos. Trabajó cinco años en el Departamento Nacional de Planeación como investigador principal en temas relacionados con modelos de retornos a la educación, modelos probabilísticos, evaluaciones de impacto y estadística descriptiva avanzada. En su paso por el Banco Mundial, fue consultor de análisis de impacto de las familias en transición que pertenecen al programa Más Familias en Acción. Allí realizó funciones de redacción de documentación, análisis de datos descriptivos, modelos de regresión múltiple, modelos de pareamiento y análisis probabilístico. Actualmente es gerente de EcoAnalítica S.A.S., empresa en la cual ha desarrollado funciones como director y experto cuantitativo en evaluaciones de resultados y de impacto y en investigaciones sociales para organizaciones públicas, privadas y de cooperación.

Analista cualitativa – Daniela Montero

Es profesional en Ciencia Política y Gobierno de la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Cuenta con 5 años de experiencia como investigadora en proyectos para la Embajada de Canadá, Fundación MSI, Global Communities y Fundación Panamericana, en las cuales ha desempeñado funciones relacionadas con el diseño de metodologías para procesos de levantamiento de información cualitativa, coordinación y moderación de grupos focales, talleres, trabajo con comunidades, y desarrollo de entrevistas con actores clave de diferentes perfiles. También cuenta con amplia experiencia en la elaboración de instrumentos de recolección de información, desarrollo de metodologías para procesos de evaluación de proyectos sociales a través de metodologías cualitativas y cuantitativas, y el análisis de información primaria y secundaria cualitativa por medio de software especializado.

Analista cualitativa – Laura Oviedo

Trabajadora Social de la Universidad Externado de Colombia, con 5 años de experiencia en el diseño de investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas, incluyendo líneas de base y evaluaciones de resultados de programas y/o proyectos implementados por ONG dirigidos a diferentes grupos poblacionales en condiciones de vulnerabilidad en Colombia. Cuenta con experiencia en procesos de diseño y aplicación de instrumentos de recolección de información y en la coordinación de trabajos de recolección de información cuantitativa a nivel nacional en zonas rurales y urbanas del país.

Principales limitaciones de la metodología

En el siguiente apartado se exponen las limitaciones metodológicas de la evaluación, así como las medidas adoptadas para mitigar las mismas:

Limitaciones	Estrategias de mitigación
Una de las limitaciones identificadas desde la etapa inicial de la elaboración de la propuesta fue la distribución geográfica de los participantes del proyecto y los desafíos logísticos de obtener una muestra representativa de la población objeto de la evaluación.	Se aplicó una estrategia de recolección virtual de información para disminuir los desafíos logísticos de recolectar información en distintas zonas geográficas donde se ejecutó el proyecto. Lo anterior se complementó con una selección de una muestra de beneficiarios a entrevistar de acuerdo con la región geográfica a la que pertenecen.
En la revisión de la información del proyecto para realizar una triangulación con la información cualitativa y cuantitativa recolectada, se identificaron vacíos de información en las líneas de base y bases de datos de seguimiento y monitoreo del proyecto.	Como estrategia, se han realizado diferentes encuentros con la supervisora de la consultoría para verificar continuamente la validez de los análisis realizados con base en las bases de datos del proyecto. Además, esta limitación se aborda específicamente en los apartados de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas de esta evaluación para ser tenidas en cuenta en futuras intervenciones del PNUD.
Teniendo en cuenta las características de la población objeto, que es población víctima del conflicto armado y pertenece a diversos grupos étnicos y sociales, se identifica una posible limitación en los diferentes niveles de comprensión de las preguntas de los instrumentos de recolección de información y, por ende, una limitación en las respuestas.	Al respecto, se orientó el diseño y elaboración de los instrumentos de recolección de información teniendo en cuenta enfoques de acción sin daño y diferencial para garantizar que ninguna de las preguntas causara acciones que pudieran generar algún daño a los beneficiarios entrevistados. Asimismo, los instrumentos de recolección de información se elaboraron con un lenguaje claro y de fácil comprensión. Además, se garantizó que los investigadores tuvieran experiencia previa aplicando herramientas cualitativas de recolección de información con población diversa para

Limitaciones	Estrategias de mitigación
	que pudieran orientar las preguntas de modo que los entrevistados comprendieran fácilmente lo preguntado.
Se identifica que no se dispone de información organizada y completa que maneje una misma estructura en líneas de base y bases de datos de seguimiento para poder identificar las necesidades de los beneficiarios y posteriormente el impacto que tuvo el proyecto.	Como estrategia de revisión y análisis de la información, se diseñó una matriz en la que se indica qué contiene cada una de las carpetas de archivos compartidos por PNUD. Una vez revisada la información y organizada la matriz, se identificaron las fuentes que pudieran brindar información complementaria para evaluar el proyecto en términos de los criterios de evaluación. Sin embargo, se identificó que las bases de datos tenían vacíos de información y no se encontraban organizadas y sistematizadas de tal forma que facilitaran el análisis. Considerando esto, se realizó la revisión y análisis de la información de dos municipios que contaban con información más completa y, a partir de esto, se complementó el informe con un estudio de caso. Teniendo en cuenta lo anterior, también se aborda esta limitación en los apartados de conclusiones y recomendaciones para que PNUD en futuras intervenciones pueda hacer los respectivos ajustes
La información recopilada a través de encuestas o entrevistas puede verse afectada por el sesgo de respuesta o la falta de precisión.	Al respecto, se realizó la respectiva triangulación de la información para complementar los datos autoreportados con otros métodos, como la revisión de fuentes de información secundaria del proyecto (informes, bases de datos, fichas técnicas, tableros de seguimiento). Esta estrategia de validación cruzada permite verificar la consistencia de los datos y/o reportar y complementar los hallazgos.
En relación con la muestra, la evaluación se diseñó teniendo en cuenta limitaciones de acceso a la población objeto por factores presupuestales y de seguridad, por lo que se implementó un muestreo por conveniencia. Este muestreo implica que los individuos o elementos seleccionados pueden no ser representativos de la población general o de la característica que se está estudiando, ya que la selección se basa en la accesibilidad y conveniencia en lugar de criterios específicos de relevancia para la investigación.	Si bien la muestra de entrevistados no fue representativa de todos los beneficiarios, se buscó que hubiera una proporción de entrevistados por estrategia y por región de acuerdo con la base de datos de contactos de organizaciones compartida por PNUD. Adicionalmente, se diseñó una encuesta corta de percepción en la que la consultora dispuso del formulario diagramado y el equipo del PNUD se encargó de la distribución de este vía correo para obtener más información para la evaluación.

5. Análisis de datos

Para el **análisis de los datos cualitativos recolectados**, se usó el software MAXQDA. Este permite realizar un análisis de contenido, a partir de categorías y códigos, de las respuestas de los y las participantes sobre los resultados, prácticas exitosas, retos y dificultades en la implementación de las acciones del

programa. Es importante aclarar que, si bien MAXQDA contribuye a la interpretación de la información cualitativa, la herramienta no automatiza el análisis, sino que ayuda al investigador a clasificar la información por temáticas y encontrar relaciones o correspondencias entre variables mencionadas.

El propósito de utilizar esta herramienta informática radicó en llevar a cabo un análisis categorial, como primer nivel analítico, al tiempo que se construye una base de datos cualitativa. Una vez realizado este proceso, se aborda un segundo nivel de análisis: el análisis estructural de contenidos. Este permite: i) describir los elementos y las relaciones entre estos al interior de los imaginarios, ii) identificar submodelos, anti-modelos y modelos alternos, y iii) detectar cargas ideológicas de valor y voluntad en los sistemas de sentidos que construyen percepciones e imaginarios colectivos en la población indagada.

El análisis de los datos cuantitativos de criterios se planteó a través de su semaforización con base principalmente en la experiencia de beneficiarios, sus organizaciones, equipo PNUD y otros stakeholders como Alcaldías, UARIV y aliados comerciales.

En el proceso de semaforización, de acuerdo con los datos obtenidos en cada criterio o indicador, los resultados se agrupan en tres rangos: i) verde, cuando el resultado está dentro de los parámetros esperados; ii) amarillo, si el resultado presenta rezagos; y iii) rojo, si el resultado señala una situación crítica (BID, 2016). Estos rangos permiten evidenciar niveles de cumplimiento.

Para el desarrollo de la evaluación se plantea una escala de 5 niveles, ampliando los 3 niveles de la semaforización:

Tabla 2 Semaforización de las mediciones

Nivel de cumplimiento por criterio		Escala de los valores de referencia de la calificación de los actores
	Grado alto	4,3 a 5
	Grado medio alto	3,5 a 4,2
	Grado medio	2,7 a 3,4
	Grado medio bajo	1,9 a 2,6
	Grado bajo	1 a 1.8

Fuente 5 EcoAnalítica 2020

Teniendo en cuenta que se propusieron cinco niveles de cumplimiento, para determinar los valores de referencia se calcularon cinco rangos de calificación iguales para los cinco niveles de cumplimiento. Estos niveles de cumplimiento se establecen a partir de las calificaciones de 1 a 5 que los entrevistados y participantes de la encuesta corta asignaron en las diferentes preguntas con escala Likert de los instrumentos de recolección de información.

Considerando que la calificación mínima es 1 y la máxima es 5, se estableció una diferencia de 0,7 puntos entre cada rango, excepto por el rango del nivel de cumplimiento bajo, que tiene una diferencia de 0,8 puntos. Una vez definidos estos rangos, se realiza el respectivo análisis de la información cuantitativa, en el que se promedian las calificaciones para determinar el promedio de respuesta de los participantes de la evaluación y, a partir de ellos, se establece el nivel de cumplimiento de los criterios.

6. Hallazgos

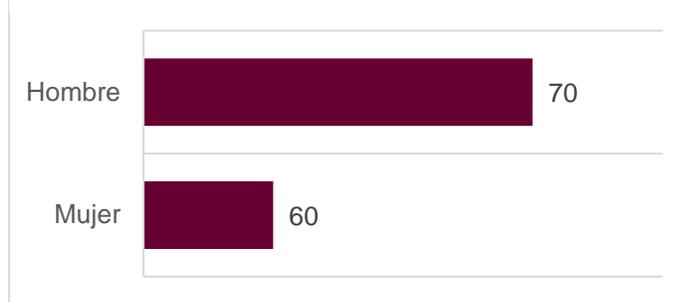
En el capítulo de hallazgos se exponen los resultados de la evaluación, comenzando con un apartado que presenta las características sociodemográficas de los beneficiarios que respondieron la encuesta. En segundo lugar, se presentarán los hallazgos de cada criterio de evaluación: pertinencia y coherencia, eficacia, eficiencia, orientación al impacto y orientación a la sostenibilidad. En el apartado de cada criterio se presentan sus niveles de cumplimiento y los de los indicadores que conforman dicho

criterio. Estos indicadores se construyeron a partir de las preguntas orientadoras de su respectivo criterio, por lo que los apartados del presente capítulo muestran los hallazgos de las preguntas orientadoras organizados por indicadores que miden el nivel de cumplimiento.

Características de los beneficiarios – Encuesta corta

Como se presentó anteriormente, se realizó una encuesta corta autodiligenciada por parte de los beneficiarios del proyecto, la cual se envió vía correo electrónico. Este instrumento tuvo la finalidad de compilar información cuantitativa sobre la percepción que los encuestados tienen en relación con el nivel de cumplimiento del proyecto en cada uno de los criterios de la evaluación: pertinencia y coherencia, eficacia, eficiencia, orientación al impacto y orientación a la sostenibilidad.

Gráfica 1 Beneficiarios encuestados desagregados por sexo



Fuente 6 EcoAnalítica 2024

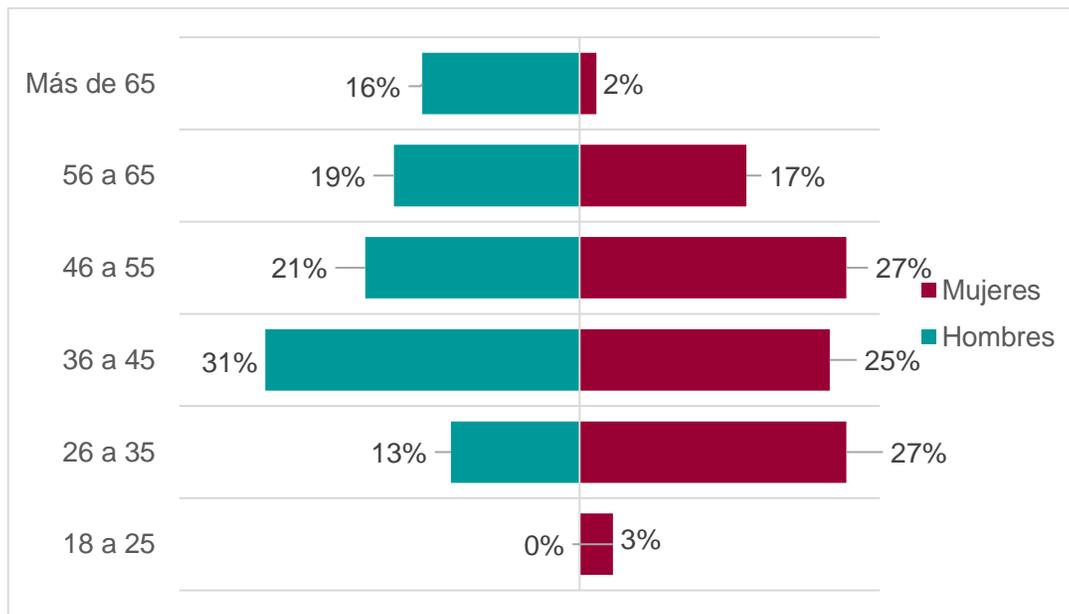
La encuesta fue respondida por 130 beneficiarios de los cuales 74 fueron beneficiarios de reparación individual (Somos Rurales) y 56 personas de reparación colectiva (Emprendiendo Sueños).

Por otra parte, como se muestra en la gráfica 1, 70 de las 130 personas que respondieron la encuesta eran hombres y 60 personas eran mujeres.

Con relación a las edades de los beneficiarios que respondieron la encuesta, la gráfica 2 presenta la pirámide poblacional con la

distribución de los rangos de edad de los beneficiarios.

Gráfica 2 Pirámide poblacional beneficiarios encuestados



Fuente 7 EcoAnalítica 2024

Primero, se identifica que entre los beneficiarios que autodiligenciaron la encuesta, hay un bajo porcentaje de jóvenes, ya que ningún hombre entre 18 y 25 años respondió la encuesta y solo el 3% de las mujeres en estas edades lo hicieron. Por otra parte, la gráfica 2 muestra que, en mayor medida, las personas que respondieron se encuentran en edades productivas tanto para mujeres como para

hombres. Por último, se observa que los porcentajes disminuyen en el rango de edad de personas mayores de 65 años. Adicionalmente, hay más hombres mayores de 65 años (16%) que mujeres mayores de 65 años (2%) entre los beneficiarios que respondieron la encuesta. Es decir, hay una diferencia del 14% entre hombres y mujeres.

Nivel de cumplimiento de los criterios de la evaluación

De acuerdo con la metodología planteada y los requerimientos contractuales de la evaluación, el proceso tiene como objetivo evaluar desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo los logros del proyecto. La tabla 3 muestra el nivel de cumplimiento de los cinco criterios de la evaluación: i) pertinencia (incluye coherencia), ii) eficacia, iii) eficiencia, iv) orientación al impacto y v) sostenibilidad.

Tabla 3 Nivel de cumplimiento de los criterios de evaluación

Código	Indicador	Valor	Nivel de cumplimiento	
PER	Nivel de pertinencia	4,4	ALTO	+
EF	Nivel de eficacia	4,5	ALTO	+
EFI	Nivel de eficiencia	4,4	ALTO	+
IMP	Nivel de orientación al impacto	4,4	ALTO	+
SOS	Nivel de orientación a la sostenibilidad	4,4	ALTO	+
GENERAL		4,4	ALTO	+

Fuente 8 EcoAnalítica 2024

Teniendo en cuenta la metodología de semaforización presentada previamente, y a partir de las respuestas a las preguntas con escala Likert de las entrevistas y de la encuesta corta, se identificó que el promedio general de respuesta de los participantes de la evaluación fue de 4,4. Por lo tanto, de acuerdo con los participantes de la evaluación, el proyecto tuvo un nivel de cumplimiento alto. Asimismo, en relación con los criterios de evaluación, todos tuvieron un nivel alto de cumplimiento, particularmente el criterio de eficacia, que obtuvo el promedio de calificación más alto (4,5) en comparación con los demás criterios (4,4).

A continuación, en los siguientes apartados se exponen con mayor detalle los hallazgos para los cinco criterios de la evaluación: pertinencia, eficacia, eficiencia, orientación al impacto y orientación a la sostenibilidad.

6.1 Pertinencia

El indicador de pertinencia identifica la medida en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades y prioridades de los beneficiarios, así como a las prioridades de las instituciones y demás stakeholders. De acuerdo con los resultados, el proyecto obtuvo un nivel alto de pertinencia, con una calificación de 4,5.

Tabla 4 Nivel de cumplimiento criterio de pertinencia

Código	Indicador	Valor	Nivel de cumplimiento		Femenino	Masculino
PER1	Nivel de ajuste a las necesidades de generación de ingresos, empleabilidad y emprendimiento y mejoramiento de medios de vida de los beneficiarios	4,5	ALTO	+	4,5	4,5



Código	Indicador	Valor	Nivel de cumplimiento	Femenino	Masculino	
PER2	Nivel de ajuste a las prioridades nacionales en materia de desarrollo y el Plan Estratégico del PNUD y los ODS	5,0	ALTO	+	5,0	5,0
PER3	Nivel de capacidad de respuesta a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales, etc. del país	4,0	MEDIO ALTO	+	4,0	4,0
Criterio Pertinencia		4,5	ALTO	+	4,4	4,4

Fuente 9 EcoAnalítica 2024

6.1.1 PER1. Ajuste a las necesidades de los beneficiarios

Con relación al PER 1, los encuestados evidencian un nivel alto de ajuste a las necesidades de generación de ingresos, empleabilidad, emprendimiento y mejoramiento de medios de vida, con una calificación de 4,5.

Gráfica 3 Necesidades de los beneficiarios



Fuente 10 EcoAnalítica 2024

La gráfica 3 presenta las principales necesidades de generación de ingresos, empleabilidad, emprendimiento y mejoramiento de medios de vida de los beneficiarios del proyecto, a partir del análisis de la información cualitativa en Maxqda, que recuenta el número de menciones realizadas por los participantes de la evaluación sobre las tendencias identificadas.

En primer lugar, los entrevistados indicaron que la principal necesidad de los participantes del proyecto fue la falta de espacios productivos robustos (25,7%). Al respecto, algunos beneficiarios entrevistados indicaron que, una vez retornaron a sus territorios después de los desplazamientos forzados que sufrieron, no contaban con las herramientas necesarias

para producir eficientemente en sus tierras; esto debido a la falta de recursos técnicos, insumos y maquinaria. Por otra parte, los participantes del proyecto entrevistados afirmaron que tenían una percepción del campo como una fuente básica para alimentar a sus familias, pero consideraban importante conseguir apoyo para fortalecer la producción de sus territorios.

"Nosotras queríamos después de tantos años de desplazamiento volver a retomar nuestro trabajo, porque nosotros en una ciudad no somos nada ya que somos campesinos y estamos acostumbrados a producir nuestra propia comida y no a tender la mano para que nos den un pan. Entonces debido a eso, nosotras las cinco mujeres conformamos el comité de impulso comenzamos a tocar puertas para saber cómo podríamos reactivar nuestras veredas para que fuera productiva". (Entrevista a beneficiaria del municipio de La Palma, Emprendiendo Sueños, 2024)

En segundo lugar, con el mismo porcentaje de menciones, los entrevistados destacan la necesidad de reparación de las víctimas del conflicto armado y la falta de conocimientos técnicos de los beneficiarios (20,0%). Al respecto, los entrevistados indicaron que es vital reparar a las víctimas del conflicto armado como parte de la garantía de sus derechos, ya que, previo al proyecto, los beneficiarios se encontraban en condiciones de vulnerabilidad. Asimismo, como afirmaron en las entrevistas, no contaban con los conocimientos técnicos para cultivar sus tierras, lo que les permitiera generar ingresos estables a través de la creación y/o fortalecimiento de sus negocios inclusivos.



“Cuando empezó el proyecto no sabíamos cómo vamos a hacer, dónde vamos a ayudar, dónde vamos a ver un producto bueno. Cuando iniciamos fue por curiosidad, nada de conocimiento y en el proyecto tuvieron muchas asistencias técnicas, acompañamientos, cómo vamos a hacer la infraestructura, la ubicación, todo lo que hicimos [...]es un éxito” (Entrevista a beneficiario del resguardo Arquia, Emprendiendo Sueños, 2024)

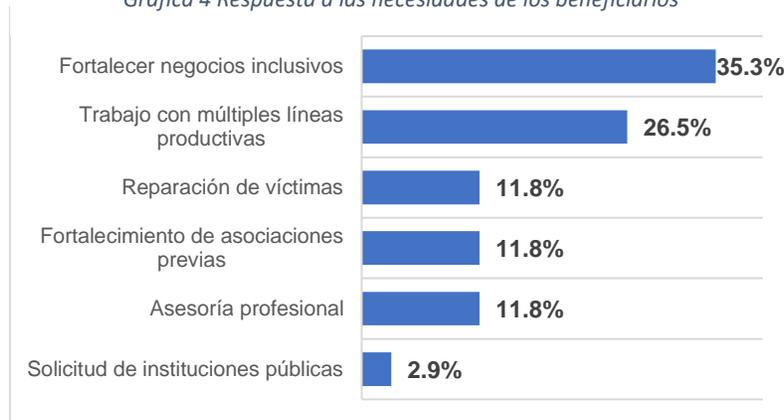
En tercer lugar, los entrevistados destacan la falta de emprendimientos y empleos (14,3%). Al respecto, afirmaron que en los territorios hay una oferta formal muy baja y que las personas viven a diario del denominado rebusque. Además, los beneficiarios del proyecto no contaban con los conocimientos para producir y comercializar productos de calidad que les garantizaran ingresos estables y emprendimientos sólidos.

“Ellos como tal vivían del día a día, del rebusque, tenían limitaciones por todo lado, no estaba el acompañamiento, no estaba el insumo, no estaba el apoyo, no estaba mercados, necesitaban forma de como comercializar no solo a uno solo, sino que necesitaban bastante acompañamiento” (Entrevista miembro del equipo implementador territorial, 2024)

Por último, los entrevistados destacaron en menor medida la falta de inclusión de personas en condición de discapacidad y el reconocimiento de las mujeres como agentes vitales para la generación de ingresos de las familias y comunidades.

La gráfica 4 presenta cómo se ajustó el proyecto a las necesidades de los beneficiarios, de acuerdo con las respuestas de los entrevistados:

Gráfica 4 Respuesta a las necesidades de los beneficiarios



Fuente 11 EcoAnalítica 2024

Primero, los entrevistados indicaron que el proyecto se ajustó a sus necesidades por medio del fortalecimiento de los negocios inclusivos (35,3%), a través de la entrega de insumos y el fortalecimiento de conocimientos técnicos. De esta forma, conforme a los encuestados, los negocios fortalecidos garantizan ingresos estables a los beneficiarios a través de la comercialización de productos diversos en nuevos mercados.

“Gracias a somos rurales que nos ayudó con la capacidad técnica, nos ayudó con maquinaria, nos ayudó con insumos para seguir nuestros proyectos adelante, eso nos ayudó a fortalecer” (Entrevista beneficiario Somos Rurales, 2024)

Segundo, los entrevistados indicaron que el proyecto trabajó diferentes líneas productivas (26,5%), pues no solo se enfocó en la producción, sino que también fortaleció las líneas de transformación para garantizar productos de calidad y con valor agregado, y la línea de comercialización, en la que algunos emprendedores formaron alianzas con comercializadores para acceder a nuevos mercados. Asimismo, el proyecto promovió el fortalecimiento de diversos productos como cacao, melón, guayaba, piscicultura, etc. Tercero, los entrevistados destacaron que el proyecto se ajustó a sus necesidades reparando colectivamente a las víctimas, fortaleciendo asociaciones previas y brindando asesoría profesional (11,8%).

“Para el programa de Somos Rurales y para el programa de sujetos de reparación colectiva, fue una intervención positiva. Desde el punto de vista de las formaciones que recibieron en sus líneas productivas y también frente a los temas de empresarismo, de temas contables y de comercialización, para las comunidades en las diferentes zonas donde se implementaron los dos programas, fue algo positivo, y no

hemos tenido, hasta la fecha, ningún requerimiento de inconformidad por parte de la población víctima del conflicto armado" (Entrevista funcionario, 2024)

6.1.2 PER2. Ajuste a las prioridades nacionales y al Plan estratégico PNUD y ODS

En relación con el indicador PER 2, se identificó que hubo un nivel alto de ajuste a las prioridades nacionales en materia de desarrollo, al Plan Estratégico del PNUD y a los ODS, con una calificación de 5,0.

Por lo anterior, y de acuerdo con lo manifestado por los encuestados, el proyecto se ajustó a las prioridades nacionales, considerando la necesidad de implementar la Ley 1448 de 2011, conocida como Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, para garantizar los derechos de las víctimas del conflicto armado. Esta ley estableció que era necesaria la generación de empleo urbano y rural para las víctimas, otorgando prioridad en programas de capacitación técnica del SENA y creando proyectos gubernamentales para la estabilidad socioeconómica de las comunidades afectadas. En ese contexto, el proyecto implementado por el PNUD se enfoca en la generación de empleos rurales destinados a las víctimas del conflicto armado. Su objetivo es superar la vulnerabilidad económica de estas comunidades y contribuir a su reparación integral mediante la restitución de capacidades laborales.

Los entrevistados consideran que el proyecto se alineó con las prioridades nacionales en materia de fortalecimiento rural, pues aparte de realizar un proceso de reparación de las víctimas del conflicto, también ha dinamizado la economía local campesina, robusteciendo los negocios inclusivos y las organizaciones campesinas.

"Desde el programa a nivel nacional siempre se ha buscado tener un acompañamiento técnico de manera integral, tratamos de brindarlo. Donde las dos líneas productivas del proyecto eran mora y café, de ahí no solo acompañábamos café, sino que acompañábamos fruta de pequeña, de clima frío, hortalizas, de pan coger. En ese proceso de acompañamiento integral, no solo hacemos acompañamiento de los cultivos, sino que también una especie de motivación al productor, a mejorar sus sistemas productivos, a vincular a la familia, vincular a las personas con discapacidad en sus labores" (Entrevista profesional implementador territorial, 2024)

En relación con la alineación del proyecto al Plan Estratégico del PNUD y los ODS, este se alinea con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible con vigencia 2020 a 2023 (UNSDCF) en el siguiente numeral:

- 1.2.2 Apoyo en la estructuración, ejecución, fortalecimiento y comercialización de proyectos productivos integrales, incluyendo modalidades innovadoras de financiamiento, para la generación de ingresos y la seguridad alimentaria de manera sostenible, iniciativas para el empoderamiento económico de la mujer, ambientales y con enfoque étnico.

Asimismo, el proyecto se alinea con el Documento del Programa para Colombia (CPD) en su vigencia 2021-2024 en los siguientes productos:

- 1.2 Las comunidades de los municipios de los programas de desarrollo con enfoque territorial (PDET) priorizados por el Gobierno mejoran su calidad de vida mediante el diseño y la implementación de iniciativas *ad hoc* de creación de empleo y mejora de los medios de vida en el marco de los PDET, con una perspectiva de género.
- 3.9 Asegurar la continuidad de la cadena de suministro de productos y servicios esenciales, como alimentos, insumos productivos y agrícolas en los que el tiempo es un factor crítico y artículos no alimentarios en coordinación con el Gobierno.

De acuerdo con el CPD 2021 – 2024, la intervención de PNUD se alinea con los siguientes ODS: 1. Fin de la pobreza, 2. Hambre cero, 4. Educación de calidad, 5. Igualdad de género, 6. Agua limpia y saneamiento, 8. Trabajo decente y crecimiento económico, 9. Industria, innovación e infraestructura, 16. Paz, justicia e instituciones sólidas y 17. Alianzas para lograr los objetivos. Al respecto, los entrevistados

indicaron que el proyecto se alineó con los ODS; por ejemplo, el proyecto abordó el fortalecimiento de estrategias de producción más limpia, a través del manejo racional de agroquímicos, optimización y uso adecuado de los recursos naturales como el agua, evitar las quemadas, etc. Adicionalmente, la estrategia de ejecución del proyecto a través del fortalecimiento de los medios de vida fomenta la reducción de las brechas de pobreza, la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios y la promoción de derechos:

“Los territorios en donde tuvimos intervención, siempre apuntándole a esos temas de mejoramiento de la calidad de vida, de equidad, de fortalecimiento de capacidades, de trabajar en armonía con los recursos con los cuales las personas cuentan, activar las rutas no solamente en tema de desarrollo rural, sino también en educación, en salud, para que las personas accedan a los beneficios y a la oferta, institucional, completamente articulado, cada acción que se realizaba siempre era apuntándole a uno de los objetivos de desarrollo sostenible, que al final de cuentas están enmarcados en el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias” (Entrevista profesional implementador territorial, 2024).

6.1.3 PER3. Capacidad de respuesta a los cambios del país

El último indicador del criterio de pertinencia, PER3, tuvo un nivel medio alto de capacidad de respuesta a los cambios políticos, jurídicos, económicos e institucionales del país, con una calificación de 4,0. En ese sentido, los entrevistados afirmaron que durante el proyecto hubo diferentes cambios de carácter político, económico e institucional.

Principalmente, se destaca la coyuntura de la pandemia que significó diferentes cambios a nivel global y nacional, y que, por ende, requirió ajustes por parte del proyecto para responder a estos cambios. Los entrevistados indicaron que la adaptación del proyecto a la pandemia, específicamente por las medidas de bioseguridad, aislamiento y distanciamiento, fue acertada. A pesar de que fue un contexto único en el que el mundo no contaba con experiencias previas, hubo flexibilidad para adaptar las metodologías del proyecto y priorizar el uso de recursos tecnológicos para seguir acompañando a las comunidades y beneficiarios. Asimismo, se destacó el compromiso del equipo implementador para seguir ejecutando las actividades del proyecto, a pesar de que en los territorios hay amplias limitaciones en materia de infraestructura tecnológica:

“Eso fue un periodo bastante complicado para todos, pero algo que como proyecto teníamos muy claro, igual no podíamos dejar desatendidas las comunidades, yo creo que como proyecto tuvimos mucha conciencia de seguir en contacto con las comunidades a pesar de las restricciones de movilidad, de generar diferentes materiales de cada uno de los componentes para seguir formando a la gente, seguir manteniendo motivados con el proyecto y los negocios inclusivos que se generaban de ello” (Entrevista a implementador, 2024)

Finalmente, se destacan los cambios económicos en el país por las fluctuaciones en el dólar y la caída de la economía colombiana y global. Esto a su vez afectó económicamente al proyecto, y los entrevistados indican que la capacidad de adaptación no fue flexible, pues los procedimientos para realizar ajustes presupuestales para adaptarse a los cambios del dólar son rigurosos y dispendiosos.

“Si tuvimos muchos cambios, fluctuaciones en el dólar, temas de recesión económica, la pandemia, pasaron muchas cosas que afectaron económicamente al proyecto y nuestra capacidad de respuesta y ahí si diría que, como PNUD, nuestra respuesta no fue tan flexible, pero hablándolo como PNUD, no tanto como proyecto. (...) había unas estructuras burocráticas muy rígidas, procedimientos engorrosos de que esto se va a Nueva York, para otro lado que no recuerdo, pero era más lejos y eso complicó un poco en esos momentos los movimientos presupuestales” (Entrevista a implementador, 2024)

6.1.4. Coherencia

El siguiente apartado muestra en qué medida es compatible el proyecto; es decir, el grado en el que otras intervenciones (sobre todo políticas) apoyan o socavan la intervención y viceversa (OCDE, 2019). Teniendo en cuenta que el criterio de coherencia es complementario al criterio de pertinencia, este apartado se elaboró principalmente a través de información secundaria y, como se presentó en la

matriz de consistencia e instrumentos de recolección de información, no contiene el componente cuantitativo para medir el nivel de cumplimiento.

Al respecto, el proyecto “Empleabilidad y emprendimiento para familias rurales víctimas del conflicto armado” del PNUD apoya y genera valor a los logros de la Ley 1448 de 2011, o Ley de Víctimas y Restitución de Tierras. Esta ley instaura un marco legal para la atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado en Colombia, proporcionando los lineamientos para la reparación material, simbólica y colectiva de las víctimas, así como medidas de restitución de tierras para las víctimas de desplazamiento forzado en el marco del conflicto armado.

La propia Ley 1448 indica en sus artículos 11 y 12 que esta debe tener coherencia a nivel interno y externo:

- **ARTÍCULO 11. COHERENCIA EXTERNA.** Lo dispuesto en esta ley procura complementar y armonizar los distintos esfuerzos del Estado para garantizar los derechos a la verdad, justicia y reparación de las víctimas, y allanar el camino hacia la paz y la reconciliación nacional.
- **ARTÍCULO 12. COHERENCIA INTERNA.** Lo dispuesto en esta ley, procura complementar y armonizar las medidas de restitución, indemnización, rehabilitación, satisfacción y garantías de no repetición, con miras a allanar el camino hacia la paz y la reconciliación nacional.

Con relación al proyecto, este tiene coherencia con la Ley de Víctimas ya que se alinea con el artículo 130 de la Ley 1448 de 2011, que hace referencia a la capacitación y planes de empleo urbano y rural con el fin de promover la autosostenibilidad de las víctimas del conflicto armado. Para dar cumplimiento a este artículo, el Ministerio de Trabajo diseña programas que contribuyen a la generación de medios de vida e ingresos para las víctimas del conflicto, de acuerdo con lo descrito en el Decreto 4800 de 2011. Estos programas deben incluir acciones de diagnóstico de necesidades, identificación de barreras del mercado laboral, procesos de capacitación y sistemas de información de demanda laboral.

En este contexto, el PNUD es un aliado para que el Estado colombiano avance en la implementación de la política de víctimas y restitución de tierras, específicamente en el componente de garantizar la autosostenibilidad de las víctimas. Dada la experiencia y capacidades de la organización en áreas relacionadas con la empleabilidad, el fortalecimiento de unidades productivas y la inclusión financiera, se implementa el proyecto “Empleabilidad y emprendimiento para familias rurales víctimas del conflicto armado” del PNUD como socio del Ministerio del Trabajo.

Este proyecto tiene como objetivo garantizar acciones sostenibles que generen ingresos y medios de vida para las víctimas del conflicto armado de forma permanente o semipermanente, a través de la creación y mejoramiento de negocios inclusivos, evitando la dependencia exclusiva de la ayuda humanitaria. Atendiendo al mandato del PNUD como agencia de desarrollo centrada en soluciones a mediano y largo plazo, el proyecto guarda relación directa con la Ley 1448 de 2011.

Además, se destaca el proyecto implementado por la Agencia de Cooperación de Japón en articulación con la UARIV, orientado a la población en condición de discapacidad. El proyecto para la inclusión social de las víctimas del conflicto tuvo una duración de cinco años y se ejecutó en los municipios de Granada y Marinilla, en Antioquia, y Lebrija, El Carmen de Chucurí y Puerto Wilches, en Santander (UARIV, 2020).

En el contexto de este proyecto, implementado por la Agencia de Cooperación de Japón, se realizaron aproximadamente 400 talleres en los que participaron personas con y sin discapacidad; además, cerca de 250 víctimas con discapacidad participaron en la Consejería entre Pares. Se implementó la metodología japonesa CED (Capacitación para la Equidad en Discapacidad) a través de 120 sesiones lideradas por personas con discapacidad. En total, se graduaron 1.234 participantes, en su mayoría personas con discapacidad, de la Escuela de Liderazgo (UARIV, 2020).

Específicamente, en el municipio de Granada, Antioquia, se estableció el centro de capacitación “Casa: Senderos de Esperanza”. Adicionalmente, la Embajada de Japón entregó un apoyo financiero de USD 44.832 al municipio para la construcción de 5 aulas, una oficina de administración, baños,

cocina, zonas de circulación y la compra de equipos para la realización de los talleres, así como el mobiliario necesario para la dotación del centro (Embajada de Japón, 2017).

La estrategia Somos Rurales se implementó en el municipio de Granada entre 2017 y 2019, con la participación de 120 familias víctimas del conflicto armado. Durante este período, se fortalecieron negocios inclusivos con líneas productivas de café y mora. El municipio de Granada fue seleccionado para la implementación del piloto de Somos Rurales, con acompañamiento a personas con discapacidad, debido al trabajo previo en el territorio realizado por la Agencia de Cooperación de Japón y la disposición de la alcaldía municipal para continuar con acciones que contribuyan a la reparación de las víctimas del conflicto armado en condición de discapacidad.

Esta colaboración no solo no restó valor a los resultados buscados por el proyecto del PNUD y a la intervención de la Embajada Japonesa y la UARIV, sino que generó sinergia y apoyo a los resultados de estas intervenciones. En el pilotaje de la estrategia, participaron 98 víctimas en condición de discapacidad, residentes en las zonas rurales del municipio. En este contexto, el proyecto ha tenido la posibilidad de identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas para replicar la estrategia en otros municipios, como en Lebrija, Santander, y Marinilla, Antioquia, entre 2018 y 2020, y en Saravena, Arauca, entre 2019 y 2021, donde participaron 117 personas víctimas del conflicto en condición de discapacidad (PNUD, 2021). No obstante, no se cuenta con un documento o reporte en el que se sistematicen las lecciones aprendidas.

6.2 Eficacia

Este criterio busca medir en qué grado la intervención logró sus objetivos y resultados. El proyecto "Empleabilidad y emprendimiento para familias rurales víctimas del conflicto armado" alcanzó un alto nivel de eficacia, con una calificación de 4,4.

Mediante un análisis del marco lógico del proyecto y de las estrategias implementadas, se identificaron y plantearon un conjunto de tres indicadores en la matriz de consistencia. El primer indicador está compuesto por cinco subindicadores que presentan los resultados esperados, los cuales se muestran en la siguiente tabla 5.

Tabla 5 Nivel de cumplimiento del criterio de eficacia

Código	Indicador	Valor	Nivel de cumplimiento		Femenino	Masculino
EF1	Nivel de logro de resultados del proyecto	4,4	ALTO	+	4,3	4,4
EF1.1	Nivel de fortalecimiento de capacidades técnicas y productivas en las organizaciones beneficiarias	4,4	ALTO	+	4,4	4,4
EF1.2	Nivel de fortalecimiento de las capacidades organizativas y empresariales en las organizaciones beneficiarias	4,4	ALTO	+	4,4	4,4
EF1.3	Nivel de fortalecimiento de capacidades comerciales y acceso a mercados.	4,3	MEDIO ALTO	+	4,2	4,4
EF1.4	Nivel de fortalecimiento de las capacidades sociales	4,4	ALTO	+	4,4	4,4
EF1.5	Nivel de fortalecimiento Institucional para la sostenibilidad del proyecto	4,4	ALTO	+	4,4	4,4

Código	Indicador	Valor	Nivel de cumplimiento		Femenino	Masculino
EF2	Nivel de participación en los procesos de gestión y ejecución del proyecto	4,5	ALTO	+	4,5	4,5
EF3	Nivel de eficacia de la estrategia de asociación del PNUD para el logro de los resultados	4,6	ALTO	+	5,0	4,4
Criterio eficacia		4,4	ALTO	+	4,2	4,4

Fuente 12 EcoAnalítica 2024

6.2.1 EF1. Nivel de logro de los resultados del proyecto

Como se muestra en la tabla anterior, los logros del proyecto en cada uno de estos cinco resultados fueron agrupados en el **indicador EF1**, mediante el cual se obtiene que el proyecto tuvo un nivel alto de desempeño, con una calificación general de 4,4.

A continuación, se presentan los cinco resultados que componen el indicador EF1.

EF1.1 fortalecimiento de capacidades técnicas y productivas en las organizaciones beneficiarias

Este indicador tuvo un nivel alto y obtuvo una calificación de 4,4. De acuerdo con el Standard Progress Report (2017 - 2022), en las fases 2 y 3 de la estrategia Somos Rurales se realizaron 1.549 asistencias técnicas a nivel de finca. Por otra parte, en estas fases participaron 554 familias en el proceso de fortalecimiento de capacidades productivas y ambientales desarrollado en jornadas colectivas. Se abordaron 18 ejes formativos, entre los que se incluyen: buenas prácticas ganaderas, manejo de la fertilización y nutrición, reproducción animal, calidad del agua, manejo de cosecha y postcosecha, etc. Respecto a la estrategia Emprendiendo Sueños, como meta se estableció que el 50% de los sujetos de reparación colectiva incrementaran su capacidad productiva, y de acuerdo con el resultado de este indicador, el 92% logró incrementar su capacidad productiva.

En cuanto a la información cualitativa recopilada, los entrevistados afirmaron que, para el fortalecimiento de capacidades técnicas y productivas en las organizaciones, contribuyeron los procesos de formación en temáticas agrícolas que promuevan el robustecimiento de los procesos productivos a través del aprovechamiento de la tierra y la diversificación de cultivos. Además, complementario a esto, el proyecto brindó a las organizaciones diferentes activos, como insumos, dotación e infraestructura, lo cual contribuyó a la tecnificación de la producción.

Fue algo muy beneficioso porque si nos dotaron de implementos, si hubo semillas de plantas aromáticas nos dieron también para cultivo de huertas, árboles maderables, frutales fue un impacto muy bonito en ese sentido, nos implementaron también de algunas herramientas" (Entrevista a beneficiario del municipio de Tame, Somos Rurales, 2024)

Los logros de las metas en materia de "Área total de infraestructuras construidas o mejoradas" y "Cantidad de equipos entregados" en el componente Somos Rurales, analizados a partir de la información de seguimiento al proyecto, no coinciden con la percepción de los beneficiarios, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 6 Somos Rurales. Logros en Infraestructura y entrega de Equipos, Fases 1, 2 y 3

	Área total de infraestructuras construidas o mejoradas					
	Fase 1		Fase 2		Fase 3	
Meta 2019	3,247		10,500		-	
Unidad	M2		M2		M2	
	Avance	% de Avance	Avance	% de Avance	Avance	% de Avance
Jul - Ago	0	0,0%	0	0,0%	0	-
Sept - Oct	18	0,6%	0	0,0%	0	-

	Área total de infraestructuras construidas o mejoradas					
	Fase 1		Fase 2		Fase 3	
Nov - Dic	36	1,1%	36	0,3%	1.199	-
Ene Feb	640	19,7%	0	0,0%	0	-
Marz - Abril	157	4,8%	720	6,9%	63	-
May - Jun	6	0,2%	324	3,1%	0	-
Acumulado	857	26,4%	1.080	10,3%	1.262	-

	Cantidad de equipos entregados					
	Fase 1		Fase 2		Fase 3	
Meta 2019	682		7676		-	
Unidad	Unidades		Unidades		Unidades	
	Avance	% de Avance	Avance	% de Avance	Avance	% de Avance
Jul - Ago	0	0,0%	0	0,0	90	-
Sept - Oct	292	42,8%	0	0,0	95	-
Nov - Dic	223	32,7%	3.645	0,5	171	-
Ene Feb	45	6,6%	0	0,0	2	-
Marz - Abril	72	10,6%	140	0,0	0	-
May - Jun	0	0,0%	0	0,0	0	-
Acumulado	632	92,7%	3.785	49,3%	358	-

Fuente 13 PNUD. Información de seguimiento al proyecto, "2019_2020_Somos Rurales Consolidado avances"

Así, en lo que respecta a infraestructura construida o mejorada, el acumulado del componente Somos Rurales para los seis bimestres contemplados entre 2019 y 2020, que conforman la Fase 1, solo logró un 26,4% de avance en el metraje propuesto y otro 10,3% para la Fase 2. Por lo tanto, no se puede indicar nada respecto al logro correspondiente a la Fase 3, porque la información no especifica la respectiva meta propuesta. Por otra parte, en lo que concierne a la cantidad de equipos contemplados, en la Fase 1 se registra el mayor logro frente a la meta propuesta, con un 92,7%; sin embargo, ese porcentaje cae al 49,3% para la Fase 2. Nuevamente, no se dispone de información completa que permita describir logros en lo que respecta a la Fase 3.

En lo referente a la reparación colectiva, los beneficiarios ejecutaron emprendimientos en 11 sectores: agrícola, artesanías, comercio, gastronomía, confecciones, avicultura, industria, minería, pecuario, servicios y turismo. Los montos asignados por el Proyecto para cada período ascendieron a \$3.525.217.986 (2017 a 2018), \$2.990.031.272 (2019-2020) y \$1.486.651.473 (2021). Visto en términos de promedio por sujeto de reparación colectiva, el Proyecto entregó un valor de \$146.884.083 (2017-2018), \$124.584.636 (2019-2020) y \$61.943.811 en 2021.

Ahora bien, al analizar la distribución entre los diferentes sectores en los que se clasifican los emprendimientos desarrollados, se aprecia que en cada una de las cohortes se registra una variación significativa entre los valores asignados a cada sector. Esta variación, medida a través del coeficiente de variación, alcanza el valor más alto para la cohorte 2019-2020, con un indicador de 111,9%, seguido por el grupo de sujetos de reparación colectiva que se incorporaron al proyecto durante el año 2021 y que presenta un coeficiente de variación de 92,8%. El mismo indicador, estimado para la cohorte 2017-2018, es de 82,8%.

Por otra parte, el proyecto brindó asistencia técnica continua, puesto que las organizaciones manifiestan que contaron con el acompañamiento y seguimiento de profesionales territoriales con experticia en agronomía, zootecnia, producción agropecuaria, etc., de acuerdo con las necesidades específicas de las organizaciones. Este acompañamiento facilitó el seguimiento a la implementación de las prácticas aprendidas, favoreció la resolución de problemas y la adaptación a cambios e imprevistos que se pueden presentar en el entorno agrícola.



Tabla 7 Somos Rurales: Asistencia técnica a talleres

	# Visitas de Asistencia Técnica Realizadas en el Periodo Reportado					
	Fase 1		Fase 2		Fase 3	
	Avance	% de Avance	Avance	% de Avance	Avance	% de Avance
Meta 2019	2.168		4.534		3.549	
Unidad	Unidades		Unidades		Unidades	
Jul - Ago	239	11,0%	257	5,7%	749	21,1%
Sept - Oct	579	26,7%	881	19,4%	728	20,5%
Nov - Dic	888	41,0%	969	21,4%	700	19,7%
Ene Feb	813	37,5%	483	10,7%	448	12,6%
Marz - Abril	336	15,5%	361	8,0%	0	0,0%
May - Jun	132	6,1%	248	5,5%	0	0,0%
Acumulado	2.987	137,8%	3.199	70,6%	2.625	74,0%

Fuente 14 PNUD. Información de seguimiento al proyecto, "2019_2020_Somos Rurales Consolidado avances"

Como indica la información en la tabla anterior, pese a la apreciación de los beneficiarios encuestados, el proyecto, en su componente *Somos Rurales*, superó la meta prevista en la Fase 1; sin embargo, se quedó por debajo de lo inicialmente propuesto en las Fases 2 y 3. Cabe indicar que las metas presupuestadas en algunos municipios pueden considerarse relativamente altas y, por ende, difíciles de alcanzar. Así, si se considera una media de 260 días hábiles al año, se tiene que municipios como Florida en el Valle del Cauca, Dabeiba en Antioquia, y Caldono en Cauca (componente diferente a artesanías), han proyectado dos visitas técnicas al día, e incluso un poco más, durante los doce meses en que se desarrollan cada una de las tres fases (julio a diciembre de 2019 y enero a junio de 2020). Los dos grupos de proyectos ejecutados en Granada, municipio de Antioquia (Granada 1 y Granada 2), presupuestaron cada uno un promedio de tres visitas técnicas y más por día a los predios involucrados.

Adicionalmente, como parte del fortalecimiento de capacidades técnicas y productivas, el proyecto abordó procesos de formación específicos para implementar nuevas prácticas agrícolas y ambientales y contribuir así a la sostenibilidad ambiental. Primero, a través de los procesos de formación, se realizaron sensibilizaciones a los beneficiarios sobre la conservación del medio ambiente y la importancia de cuidar los ecosistemas locales. Por otro lado, se abordaron capacitaciones en prácticas agrícolas que minimicen impactos nocivos en los ecosistemas, tales como la erosión del suelo y la contaminación del agua, a través de la implementación de rotación de cultivos, la evitación de pesticidas y el uso adecuado del agua. Además, se ofrecieron formaciones para fomentar el reciclaje, el manejo de residuos y la conservación de recursos.

"Desde el tema ambiental hubo una gran acogida en el tema ambiental de que la gente reconociera la importancia de estar en sus territorios, de conservar y cuidar los recursos que tenían y cómo usarlos de forma adecuada sin que esto significara una explotación mal hecha de los recursos, esa capacidad instalada que queda en los territorios fue una de las principales ganancias que tuvimos" (Grupo focal equipo implementador, 2024)

Desafortunadamente, no es factible analizar los logros relacionados con el desarrollo del componente ambiental del proyecto, ya que no se cuenta con información cuantitativa disponible que permita investigar esos datos. Por ejemplo, no se dispone de cifras sobre el número de hectáreas reforestadas o de familias produciendo abonos orgánicos, con la garantía de que el dato reportado para un período dado es adicional y, por tanto, no incluye los correspondientes a períodos previos.

Por último, según el *Standard Progress Report* (2017 - 2022) en la fase 2 de la estrategia *Somos Rurales*, 396 familias implementaron acciones ambientales. Por otra parte, en la estrategia de *Emprendiendo*

Sueños, 9 sujetos de reparación colectiva ejecutaron medidas ambientalmente sostenibles en componentes ecosistémicos como suelo, agua o flora, o en manejo residual.

EF1.2 Fortalecimiento de las capacidades organizativas y empresariales en las organizaciones beneficiarias

Este indicador tuvo un nivel alto y obtuvo una calificación de 4,4. Según los entrevistados, el proyecto fortaleció las capacidades organizativas y empresariales de las organizaciones mediante espacios de formación en temas de gestión empresarial, planificación estratégica, contabilidad y finanzas, recursos humanos, entre otros.

“Nosotros antes no teníamos esa costumbre de llevar cuentas de nuestra finca porque como decíamos que era una finca familiar entonces no llevamos cuentas y a través del proyecto aprendimos hacer para saber cuánto íbamos a invertir, cuantos vamos a ganar para saber si fue o no útil” (Entrevista con beneficiaria del municipio de La Palma, Emprendiendo Sueños, 2024)

No obstante, en cuanto a la asistencia a las jornadas de capacitación técnica y organizacional, medida en función del número de personas asistentes, se podría indicar que el proyecto, en su componente Somos Rurales, no logró alcanzar al menos la mitad del conjunto de personas que inicialmente se proyectó. La situación más compleja corresponde a la Fase 3. En términos de participación en capacitación técnica, solo se logró alcanzar el 4,3% de lo inicialmente concebido y el 11,3% en aspectos organizacionales.

Tabla 8. Somos Rurales: Participación en capacitación del Componente Técnico y Organizativo

Tipo de Formación	Fase	Meta 2019	Avance a ene-feb 2020	Avance Meta (%)
Personas asistentes a las ECAS del Componente Técnico	Fase 1	1.525	613	40,2%
	Fase 2	1.379	470	34,1%
	Fase 3	7.278	310	4,3%
Personas asistentes a Talleres Componente Organizacional	Fase 1	1.066	499	46,8%
	Fase 2	1.027	241	23,5%
	Fase 3	1.392	157	11,3%

Fuente 15 PNUD. Información de seguimiento al proyecto

Como parte del fortalecimiento organizacional, los entrevistados indicaron que el proyecto promovió el desarrollo de habilidades de liderazgo en los miembros de las organizaciones. Al abordar temáticas de habilidades blandas, se generó el empoderamiento de los beneficiarios. Cabe destacar que las formaciones en habilidades blandas también fomentaron el trabajo en equipo entre los miembros de la organización. Se destacó la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la construcción de relaciones sólidas, trasladando estas habilidades al fortalecimiento de las relaciones comunitarias.

“Nos ayudó porque teníamos una estructura normal, hoy por hoy, nuestra estructura es Junta Directiva, Gerente aprendiz y gestora local y se ramifica en comités, de administración, social, ambiental, en técnico y cada cual tiene una función y da una nueva estructura, que creo que solo en Arauca la hay” (Entrevista a beneficiario del municipio de Tame, Somos Rurales, 2024)

EF1.3 fortalecimiento de capacidades comerciales y acceso a mercados

Este indicador tuvo un nivel medio alto y obtuvo una calificación de 4,3. De acuerdo con el Standard Progress Report (2017 - 2022), gracias al proyecto en la estrategia Somos Rurales, se contactaron 39 aliados comerciales en la Fase 2 y 40 en la Fase 3. En la Fase 2, 175 familias comercializaron su producción de manera asociativa, mientras que en la Fase 3 lo hicieron 128 familias. Además, se realizaron 13 ruedas de negocio en las que participaron familias u organizaciones.



Los participantes de la evaluación indicaron que este fortalecimiento de capacidades comerciales y el acceso a mercados se debe a las capacitaciones sobre comercialización de productos agrícolas. Entre los meses de julio de 2019 y junio de 2020, el proyecto reporta haber contado con una asistencia acumulada a talleres del componente comercial de 30 personas, frente a una meta para 2019 de 31. Para la Fase 2, el acumulado de personas que recibieron capacitación comercial entre julio de 2019 y junio de 2020 asciende a 1.086 personas, aunque está por debajo (3 puntos porcentuales) de las 1.121 personas capacitadas trazadas como meta en 2019.

Para la Fase 3, la meta estipulada para personas con capacitación en el área comercial en 2019 (1.417 personas) fue ampliamente superada (en un 51%) por el acumulado a junio de 2020 (2.143 personas capacitadas). Además, para los encuestados, este tipo de capacitaciones ha propiciado el desarrollo de cadenas de valor agregado. Particularmente, mediante la promoción de la calidad y mejora de los productos, se establecen procesos productivos más eficientes, partiendo de materias primas de mayor calidad.

“Eso nos ayudó a nosotros a valorar más y a darle un valor agregado a nuestros productos. De hecho, yo tengo mi empresa en donde saco leche y hago queso y de ahí yo vendo mis productos, pero ya le pongo el valor agregado a mis productos como el queso, el suero y todo lo que saco” (Entrevista a beneficiario del municipio de Algarrobo, Emprendiendo sueños, 2024).

Adicionalmente, el proyecto contribuyó a la creación y fortalecimiento de alianzas entre las organizaciones. Los entrevistados destacaron que el proyecto organizó espacios de socialización de los negocios y organizaciones. Asimismo, el proyecto ayudó a identificar nuevos mercados y posibles aliados comerciales que facilitaron la distribución de los productos de los negocios inclusivos; sin embargo, este proceso de fortalecimiento comercial no se consolidó para todos los beneficiarios debido a la falta de tiempo para terminar de ejecutar acciones que promovieran la comercialización, según los entrevistados en los municipios de Granada, Antioquia, y Algarrobo, Magdalena.

“El tema de comercialización y es donde se encuentra siempre la limitante. Esa parte fue la que nos faltó terminar de fortalecer, porque ya teníamos producto de calidad. Entonces ahí cierra el proyecto y ya queda en manos de la asociación, ellos no tenían el recurso ni nada para hacer el acompañamiento en la parte productiva para seguir el proceso, estandarizar la calidad y poder generar los planes de comercialización” (Entrevista profesional implementador territorial, 2024)

Por último, se destacó que las organizaciones y negocios inclusivos en los municipios de Granada y Algarrobo no finalizaron las acciones para posicionar una marca, pues no lograron registrar su marca ni obtener certificaciones de calidad para sus productos. Esta limitación impidió explorar nuevos mercados nacionales e internacionales.

EF1.4 fortalecimiento de las capacidades sociales

Este indicador tuvo un nivel alto y obtuvo una calificación de 4,4. Al respecto, los entrevistados afirmaron que el proyecto logró el desarrollo de habilidades sociales y emocionales en los beneficiarios. Esto permite la integración comunitaria y la promoción del diálogo, la reconciliación y la reparación del tejido social. Lo anterior ha generado resultados inesperados, como el empoderamiento de la comunidad y el fomento de nuevos liderazgos dentro de las comunidades. Estos nuevos líderes y lideresas asumen roles activos en la defensa de los derechos y las necesidades de sus comunidades, y participan activamente en escenarios de toma de decisiones.

“El tema de la falta de organización era ese talón de Aquiles dentro de la comunidad y lo primero que hizo el proyecto fue generar confianza dentro de la comunidad y el tema de que las personas pudieran organizarse, porque eso era lo que les impedía que tuvieran una confianza en las entidades y las organizaciones. Eso nos permitió afianzarnos dentro de la comunidad y los liderazgos dentro de nuestra comunidad” (Entrevista a beneficiario del municipio de Algarrobo, Emprendiendo Sueños, 2024)

Por otra parte, en cuanto al fortalecimiento de las capacidades sociales, el proyecto ha ejecutado estrategias de sensibilización dirigidas tanto a las familias como a la comunidad en general. Estos

encuentros grupales o visitas finca a finca se han enfocado en concientizar sobre la importancia de involucrar a los jóvenes en el desarrollo y sostenibilidad del sector agrícola, ya que se identificó la necesidad de que los jóvenes se integren a las dinámicas comunitarias, agrícolas y de empleo en sus territorios. De esta manera, el proyecto fomentó la participación de los jóvenes para asegurar la continuidad de las actividades agrícolas y pecuarias desarrolladas por las familias.

Otro resultado destacado ha sido la inclusión de las mujeres en las diferentes áreas (producción, contabilidad, comercialización, etc.) de las organizaciones, por medio de espacios de formación que fortalecen las habilidades empresariales, la gestión financiera y las técnicas agrícolas. Además, el proyecto promovió la equidad de género mediante la sensibilización de la comunidad y actores clave, resaltando el papel crucial de las mujeres en esferas sociales como la familia, las organizaciones y la comunidad.

“Uno de los principales cambios es más a nivel familiar y en su contraparte masculina, ya sea papá, esposo. La contraparte masculina con la que estas mujeres viven también fue objeto de cambios, en la forma como entienden a las mujeres, entienden el rol que desempeñan al interior de la familia, el rol que tienen como proveedoras que generan ingresos, que trabajan. Ese cambio que pudimos hacer en la dinámica familiar, en últimas terminan beneficiando a la mujer, porque le da una reputación dentro de su familia, le devuelve un poco de poder dentro de esa dinámica de poder, dentro de la toma de decisiones a nivel familiar y esto se extrapola a las organizaciones en la medida que uno tiene más mujeres dentro de los escenarios de toma de decisiones organizacional, mujeres tomando decisiones desde lo técnico u organizacional y comercial” (Grupo focal implementadores, 2024)

Al respecto, de acuerdo con el Standard Progress Report (2017-2022) en la estrategia de Emprendiendo Sueños, 23 organizaciones implementaron acciones afirmativas de género para la promoción de la participación de las mujeres en los proyectos productivos desde roles no tradicionales.

Ef1.5 Fortalecimiento Institucional para la sostenibilidad del proyecto

El siguiente indicador tuvo un nivel alto de fortalecimiento institucional para la sostenibilidad del proyecto y obtuvo una calificación de 4,4. Al respecto, los implementadores entrevistados afirmaron que para el logro y sostenibilidad de los resultados es fundamental la transversalidad de los proyectos con las instituciones locales.

De acuerdo con el Standard Progress Report (2017 - 2022), como parte de las acciones para el fortalecimiento institucional para la sostenibilidad del proyecto, en 2017 se diseñó la ruta metodológica de empleabilidad y emprendimiento. En 2018, se realizó la transferencia de esta metodología a 35 instituciones de 11 departamentos; en 2019, se realizó la transferencia metodológica a 8 instituciones, mientras que en 2020 y 2021 se llevaron a cabo diferentes socializaciones de los resultados obtenidos a nivel interinstitucional. Igualmente, se destacan los aportes de diferentes actores institucionales, estimados en 156 millones de pesos.

Asimismo, se destaca la presencia de instituciones como el SENA, la Unidad de Víctimas, la UMATA, FENALCE, FEDECACAO, entre otras, cuyos funcionarios colaboraron de manera conjunta en la atención a los beneficiarios del proyecto. La transversalización y el trabajo colaborativo interinstitucional permitieron que se enfocaran todas las capacitaciones ofrecidas por estas entidades hacia el proyecto en ejecución, asegurando que el conocimiento transferido estuviera alineado con los recursos y necesidades del proyecto. Además, se involucró a otras organizaciones como las alcaldías y las cámaras de comercio, que contribuyeron con donaciones de semillas y otros recursos para fortalecer el proyecto. Por consiguiente, esta colaboración interinstitucional permitió que las herramientas y recursos disponibles estuvieran adecuadamente direccionados hacia los objetivos del proyecto, maximizando su efectividad y utilidad para la comunidad.

“El SENA está dando cumplimiento de sus capacitaciones y ofertas educativas. El cumplimiento que pudo dar la Unidad de Víctimas sobre que se pudo dar la asistencia y las órdenes se cumplieron que tenían esas entidades y el Ministerio de Trabajo y las alcaldías que abonaron esfuerzos con los proyectos; por decir algo, San José Albán dio un terreno y dio la maquinaria” (Grupo focal equipo implementador, 2024)

Por último, en las entrevistas realizadas a actores clave institucionales, se destacó que, si bien no está contemplado en los indicadores del proyecto, las instituciones también fueron fortalecidas, ya que la ejecución de este proyecto contribuyó al **desempeño** de los municipios a través del cumplimiento de indicadores relacionados con el fortalecimiento rural y el desarrollo económico.

"Para nosotros esto mejoró el indicador en el tema del desarrollo económico, sobre todo en el sector agropecuario que es uno de los sectores que más poquitos recursos tiene uno desde la administración para poder invertir siempre va a hacer limitante, ese fue un beneficio muy importante" (Entrevista a actor clave, 2024)

Para concluir la presentación del indicador EF1 sobre el nivel de logro del proyecto, en la siguiente tabla se presenta el marco lógico del proyecto "Empleabilidad y emprendimiento para familias rurales víctimas del conflicto armado", de acuerdo con el documento PRODOC de PNUD:

Tabla 9. Indicador EF1 sobre el nivel de logro del proyecto

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	Metas previas (2016 - 2020)	Resultado (2016 - 2020)	Porcentaje de cumplimiento (2016 - 2020)
Producto 1 Consolidada una estrategia nacional de empleabilidad y emprendimientos para familias rurales víctimas del conflicto	1.1. Número de puestos de trabajo y de otros medios de vida generados por modelos empresariales sostenibles y programas de inclusión laboral para víctimas del conflicto armado, desglosados por género, etnia y edad.	Línea de base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto.	7672	7740	101%
	1.2. Número de empleos rurales generados por negocios inclusivos sostenibles para víctimas del conflicto con discapacidad, desglosados por género.	Línea de base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto.	230	212	92%
	1.3. Número de personas víctimas del conflicto que fortalecen sus medios de vida a través de la gestión de los recursos naturales, los servicios ambientales, los productos químicos y los residuos, desglosados por sexo y poblaciones.	Línea de base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto.	2056	2110	103%
	1.4. Número de víctimas asistidas en su acceso al sistema de reparación integral establecido para superar su situación de vulnerabilidad.	Línea de base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto.	2104	2110	100%
Producto 2 Fortalecidas las capacidades técnicas de instituciones públicas para la generación de empleo y emprendimientos rurales, que contribuyan a la estabilización socioeconómica de las familias víctimas del conflicto.	2.1. Número de estrategias productivas que promuevan la inclusión social de la población en situación de vulnerabilidad adoptada por las instituciones.	Línea de base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto.	3	3	100%
	2.2. Número de estrategias implementadas por las instituciones nacionales y subnacionales para garantizar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con énfasis en víctimas del conflicto armado.	Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto	3	3	100%



PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	Metas previas (2016 - 2020)	Resultado (2016 - 2020)	Porcentaje de cumplimiento (2016 - 2020)
Producto 3. Implementada la estrategia de reparación de capacidades laborales, de empleabilidad y emprendimiento de los Sujetos de Reparación Colectiva.	3.1 Número de sujetos de reparación colectiva asistidas en su acceso al sistema de reparación integral establecido.	Línea de base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto.	72	72	100%
	3.2 Número de sujetos de reparación colectiva implementando negocios inclusivos para la materialización de las medidas de reparación colectiva en el componente de generación de ingresos	Línea de base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto.	72	72	100%
Producto 4. Ruta de generación de capacidades en Sujetos de Reparación Colectiva con procesos de seguimiento y mejora continua implementados.	4.2 Número de estrategias fortalecidas por las instituciones nacionales y subnacionales para garantizar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el componente de no dejar a nadie atrás	Línea de base del proyecto.	3	3	100%
	4.3 Documento metodológico que recopile las estrategias de implementación, así como las lecciones aprendidas en buenas prácticas.	Documento metodológico de la estrategia	1	2	200%
Producto 5. Consolidación estrategia de empoderamiento para el anclaje comercial con la agroindustria	5.1 Número de puestos de trabajo generados por modelos empresariales sostenibles y programas de vinculación comercial	Línea de base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto.	600	627	105%
	5.2. Número de personas víctimas del conflicto y vulnerables que fortalecen sus medios de vida a través de la gestión de los recursos naturales, los servicios ambientales, los productos químicos y los residuos, desglosados por sexo y poblaciones.	Línea de base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto.	600	627	105%
Producto 6. Capacidades técnicas de organizaciones de base productoras de fruta	6.1. Número de organizaciones de base productoras de fruta fortalecidas en sus capacidades organizativas, comerciales y sociales	Línea base del proyecto	8	10	125%

Al respecto, al realizar un promedio del porcentaje de cumplimiento de las metas estimado en la tabla anterior, se identificó que el proyecto, entre 2016 y 2020, tuvo un porcentaje de cumplimiento del 110% respecto a las metas establecidas. Con relación al producto 1: consolidar una estrategia nacional de empleabilidad y emprendimientos para familias rurales víctimas del conflicto, como se muestra en la tabla, hubo un nivel superior al 100% en tres indicadores y un 92% de cumplimiento en el indicador 1.2, que se refiere al número de empleos rurales generados por negocios inclusivos sostenibles para víctimas del conflicto con discapacidad, desglosados por género. La meta era generar 230 empleos rurales y se logró fomentar la creación de 212 empleos rurales.

Adicionalmente, el resto de las metas del proyecto fueron cumplidas con porcentajes del 100% y superiores. La meta con mayor porcentaje de cumplimiento fue el indicador 4.3, el cual hace referencia al documento metodológico que recopila las estrategias de implementación, así como las lecciones aprendidas en buenas prácticas. Por otro lado, se propuso un documento en las metas y, como resultado, se lograron 2 documentos metodológicos. Igualmente, se destaca el alto porcentaje de cumplimiento del indicador 6.1, el cual menciona el número de organizaciones de base productoras

de fruta fortalecidas en sus capacidades organizativas, comerciales y sociales. Este indicador tenía una meta de 8 organizaciones entre 2016 y 2020, pero se logró el fortalecimiento de 10 organizaciones de base, por lo que el porcentaje de cumplimiento fue del 125%.

Ahora bien, para el año 2021, los logros del proyecto fueron los siguientes:

Tabla 10. Logros del proyecto, periodo 2021.

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	Metas previas (2016 - 2020)	Resultado (2016 - 2020)	Porcentaje de cumplimiento (2016 - 2020)
Producto 3. Implementada la estrategia de reparación de capacidades laborales, de empleabilidad y emprendimiento de los Sujetos de Reparación Colectiva.	3.1 Número de medidas ejecutadas a partir de los Planes de Reparación Colectiva de Víctimas en municipios PDET con enfoque étnico y de género.	Línea de base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto.	33	30	91%
	3.2 Número de instituciones nacionales y locales con asistencia técnica en rutas* y estrategias de atención a las poblaciones priorizadas	Línea de base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto.	30	33	110%
Producto 4. Ruta de generación de capacidades en Sujetos de Reparación Colectiva con procesos de seguimiento y mejora continua implementados.	4.1 Número de sujetos de reparación colectiva ubicados en los territorios de los PDET y que mejoran sus medios de vida mediante la aplicación de estrategias económicas eficientes para el desarrollo de su territorio, (desagregadas por sexo, edad y discapacidad)	Línea de base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto.	33	30	91%
	4.2 Número de mujeres beneficiarias de iniciativas y/o proyectos de empoderamiento económico en municipios PDET.	Línea de base del proyecto. Informes de seguimiento y monitoreo del proyecto.	254	535	211%

Respecto al producto 3, el proyecto logró un alto porcentaje de cumplimiento. Se llevaron a cabo 30 de las 33 medidas establecidas como meta para 2021 en los Planes de Reparación Colectiva de Víctimas en municipios PDET con enfoque étnico y de género, lo que representa un cumplimiento del 91%. Por otro lado, en el indicador 3.2, relacionado con el número de instituciones nacionales y locales con asistencia técnica en rutas y estrategias de atención a las poblaciones priorizadas, se brindó apoyo técnico a 33 instituciones, alcanzando un porcentaje de cumplimiento del 110%.

Con relación al producto 4, se identificó un alto porcentaje de cumplimiento. Por ejemplo, en el indicador 4.1, que trata sobre el número de sujetos de reparación colectiva ubicados en los territorios de los PDET que mejoran sus medios de vida mediante la aplicación de estrategias económicas eficientes para el desarrollo de su territorio, el proyecto logró un 91% de cumplimiento. La meta era que 33 sujetos de reparación colectiva mejoraran sus medios de vida, y el proyecto efectivamente logró mejorar los medios de vida de 30 sujetos de reparación colectiva. Además, el indicador 4.2, que hace referencia al número de mujeres beneficiarias de iniciativas y/o proyectos de empoderamiento económico en municipios PDET, fue el indicador con el mayor porcentaje de cumplimiento, alcanzando un 211%.

Por último, el alto porcentaje de cumplimiento de las metas establecidas para el proyecto indica que el diseño del proyecto fue adecuado y pertinente de acuerdo con las necesidades de las víctimas del conflicto. Asimismo, tuvo una alineación con las prioridades nacionales, el Plan Estratégico de PNUD y los ODS. Esto permite el cumplimiento de los logros y asegura un impacto positivo en las comunidades priorizadas.

6.2.2 EF2. Nivel de participación en los procesos de gestión y ejecución del proyecto

Referente al indicador EF2, el proyecto tuvo un nivel alto de participación en los procesos de gestión y ejecución del proyecto. Los entrevistados afirmaron que el proyecto fue participativo en distintas fases de ejecución, comenzando con la fase inicial de socialización del proyecto a las comunidades y

beneficiarios focalizados. Los participantes de la evaluación destacaron que el proyecto socializó el alcance, los objetivos y la metodología del proyecto a las comunidades en las que se ejecutó, lo que permitió que la comunidad comprendiera el alcance del proyecto y que el ejercicio de transparencia facilitara que la comunidad acogiera y participara activamente en el proyecto.

“Las socializaciones se hacían en público a todos los socios de la comunidad cuando querían implementar alguna estrategia. No había estrategias que se implementarían donde las personas no estuvieran y cuándo se iban a implementar en el campo; las comunidades ya sabían cuál era la estrategia que habíamos implementado para llevarla al campo. Entonces yo creo que esto era una de las estrategias y el tema de la socialización que era decirles a las comunidades que era lo que se iba a hacer, de qué manera y a quién se iba a contratar y las mismas comunidades si le servía o no le servía” (Entrevista a beneficiario del municipio de Algarrobo, Emprendiendo Sueños, 2024)

Una vez que el proyecto generó una apertura en la comunidad, se organizaron espacios de socialización y diálogo donde los participantes discutieron e identificaron sus necesidades, especialmente en términos de generación de ingresos, empleabilidad y emprendimiento. Esto permitió una identificación más precisa de las necesidades que el proyecto debía abordar para enfocarse en las prioridades de la comunidad. Además, el proyecto tomó en cuenta las experiencias previas y las expectativas de los participantes con respecto al fortalecimiento de negocios inclusivos. Por ejemplo, si un participante había trabajado anteriormente en el cultivo de cacao, el proyecto destacó dicha experiencia y conocimientos previos.

“Si fuimos escuchados en cuanto a todas las necesidades que nosotros teníamos porque unos tenemos una necesidad, todos tenemos las mismas necesidades cada quien fue escuchado de acuerdo a la necesidad de cada persona, ellos siempre nos tuvieron en cuenta y nos respetaron la decisión de cada uno y lo que nos entregaron fue de muy buena calidad, todos quedamos contentos y agradecidos con las entidades” (Entrevista a beneficiaria del municipio del Tablón de Gómez, Somos Rurales, 2024)

Finalmente, el proyecto implementó diversos espacios participativos que contaron con la asistencia de otras organizaciones asociadas al PNUD, así como técnicos y coordinadores de diferentes regiones del país involucrados en el proceso. Durante estos encuentros, los participantes expresaban abiertamente sus opiniones y sugerencias. Además, se llevaron a cabo intercambios de experiencias y conocimientos entre participantes de distintas regiones, lo cual resultó invaluable para facilitar el relacionamiento con otras organizaciones.

“Tuvimos este espacio y les colaboramos a los compañeros que tenían papaya viche que las trajeran y nosotras se la procesamos, tenían patilla, se hicieron diferentes presentaciones en patilla, figuras en patilla una cosa muy bonita, eso lo hicimos en la sede Supérate porque nosotras todavía no teníamos la sede organizada, hicimos un intercambio de experiencias y de saberes, vinieron del Huila de la Orinoquia, con este proyecto también estaba los jóvenes de hermanos a la paz y ellos nos colaboraron mucho, su conocimiento lo pusieron al 100% y como ellos estaban aprendiendo y nosotras también” (Entrevista de beneficiaria del municipio del Corozal, Somos Rurales, 2024)

6.2.3 EF3. Eficacia de la estrategia de asociación del PNUD para el logro de los resultados

El último **indicador del criterio de eficacia, EF3**, tuvo un nivel alto de eficacia en la estrategia de asociación del PNUD para el logro de los resultados, con una calificación de 4,6. La estrategia de asociación facilitó el logro de los objetivos establecidos y los resultados obtenidos, ya que permitió abordar múltiples componentes del proyecto y establecer enlaces efectivos entre diferentes actores involucrados. Esta colaboración facilitó el avance del proyecto y garantizó su éxito en términos de alcance y resultados.

“Si fue muy acertada porque el proyecto requería muchos componentes y hacer enlaces para lograr sacarlo adelante” (Entrevista implementador Profesional Territorial, 2024)

Es importante señalar que el proyecto estableció alianzas con diversos actores locales para potenciar sus resultados. Como se mencionó anteriormente, se logró una colaboración con el SENA, lo que

contribuyó significativamente al fortalecimiento de las competencias técnicas de los participantes. Otra asociación relevante fue la establecida entre el PNUD y la embajada de Japón en el municipio de Granada, Antioquia, cuya colaboración tuvo como objetivo promover la inclusión de personas con discapacidad. Desde la Embajada de Japón, se ha proporcionado una atención integral a las personas con discapacidad, lo cual se alinea con el proyecto "Empleabilidad y emprendimiento para familias rurales víctimas del conflicto armado". Este proyecto abordó estrategias para promover la inclusión de personas con discapacidad en diversos procesos productivos de negocios y emprendimientos.

"También con otra organización creo que fue con la Embajada del Japón, logramos desarrollar un proyecto que estuvo alrededor de 2 a 4 años acá en el municipio tienen su propia sede para personas en condición de discapacidad y todo eso fue articulado, entonces fue un proyecto muy bonito. Yo no tengo el detalle de lo que desarrollaron con estas familias, pero sí sé de familias que se beneficiaron donde en su núcleo familiar por causas del conflicto niños con traumas psicológicos graves, conozco de una familia en la vereda San Matías que tienen un hijo de 25 años y no habla al parecer está en estado vegetal y fue a causa del tema del conflicto y en este proyecto lograron hacerle un acompañamiento y eso la familia lo valora mucho" (Entrevista a funcionario del Ministerio del Trabajo, 2024)

En contraparte, se identificó que hubo problemas en la estrategia de relacionamiento con entidades locales durante la ejecución del programa, lo cual afectó la conexión entre las alcaldías y el proyecto. Esto se debió a la agenda política que en algunos casos tienen estas instituciones, por lo que desde el PNUD se priorizó mantenerse al margen de discursos y posicionamientos políticos.

"Yo siempre creí que era un miedo válido, y está bien, desde el PNUD, porque es entendible, bastante te toca lidiar con un ministerio para aparte tener que lidiar con un alcalde, con un concejal, que le digan venga mijo que yo tengo el sobrino, que es agrónomo, póngalo a trabajar. Valido tratar de evitar eso para permear situaciones políticas locales. Sin embargo, aquí sí hubo una gran falencia, porque eso hace que las alcaldías no conecten el programa con lo que está pasando en sus territorios" (Entrevista a funcionario del Ministerio del Trabajo, 2024)

Además, las entrevistas destacan un patrón común en el ámbito de la cooperación internacional, donde se priorizan ciertos territorios sobre otros, lo que limita el alcance de los proyectos a áreas específicas y deja rezagadas a comunidades con necesidades similares en cuanto a atención urgente. Por ende, existe una oportunidad para mejorar tanto en el relacionamiento con actores locales como en la distribución equitativa de la ayuda internacional, permitiendo un mayor impacto en comunidades marginadas.

"El tema de relacionamiento con actores locales falló, tal vez por un miedo a conexión política, que es entendible, pero se pudo abordar de otra manera. Y segundo, que no es solo de PNUD, sino de la cooperación internacional y es llegar a los mismos territorios siempre y no expandirse un poco. Cuando llegan lo que hacen es una bola de nieve para que lleguen los otros" (Entrevista a funcionario del Ministerio del Trabajo, 2024)

6.2.4 Factores facilitadores y obstaculizadores

Para finalizar este capítulo de eficacia, en el siguiente apartado se presentarán los factores facilitadores y obstaculizadores de los resultados del proyecto, de acuerdo con los participantes de la evaluación.

En cuanto a los factores que facilitaron el éxito del proyecto, los participantes destacaron al equipo profesional del PNUD como el más importante, resaltando especialmente el alto nivel de experiencia de los profesionales, tanto en la provisión de acompañamiento psicosocial como técnico a los beneficiarios. Esta experiencia se complementa con el conocimiento de las dinámicas territoriales y culturales de los municipios donde se implementó el proyecto. Esto aseguró que los profesionales utilizaran un lenguaje sencillo y comprensible durante los procesos de formación y acompañamiento. Además, los beneficiarios valoraron enormemente que los profesionales reconocieran y apreciaran sus conocimientos.



“No por el hecho de que sean ingenieros agrónomos, zootecnistas o psicólogos, utilizan términos que nosotros no entenderíamos. Un ejemplo: una compañera porque nos trataba así, una ingeniera agrónoma. Ella nunca llegó a decir, a pesar de que ella se daba cuenta de que en unas fincas estaban haciendo mal las prácticas en el beneficio del café, ella nunca les llegó a decir: así no se hace” (Entrevista a beneficiario del municipio de El Tablón de Gómez, 2024)

Para los beneficiarios entrevistados fue muy significativo la responsabilidad que el equipo profesional mostró por el proyecto y, en particular, el compromiso por brindar acompañamiento para el fortalecimiento de los negocios inclusivos.

Otro de los factores facilitadores para el logro de los resultados del proyecto es la metodología implementada por el PNUD. Primero, se destaca la complementariedad de la metodología, la cual aborda integralmente a los beneficiarios. Primero, se abordan sus necesidades en relación con la generación de ingresos al fortalecer sus capacidades productivas, empresariales y de comercialización. Segundo, se brinda acompañamiento psicosocial, entendiendo que los beneficiarios han sido víctimas del conflicto armado.

También se destaca el enfoque participativo de la metodología, pues al facilitar y promover espacios para involucrar a los miembros de la comunidad en la generación de ideas, propuestas y estrategias que visibilicen y destaquen sus conocimientos, se genera confianza en los procesos y se aumenta el compromiso de los participantes.

“Más que todo las estrategias utilizadas por la metodología que implementó el PNUD dentro de la comunidad, esos logros, es de ahí de donde dependen de esas estrategias planteadas. Mira, algo importante es el tema que nosotros mismos hacíamos, las estrategias que debemos implementar dentro del campo. Entonces cuando a nosotros mismos nos ponen a generar nuestras propias ideas, nos permiten a nosotros crear confianza dentro de todos estos métodos. y cuando le dicen a usted que la mujer también tiene que hacer parte y que también tiene ideas y métodos para sacar adelante estos proyectos, eso nos permite a nosotros generar estrategias y es lo que nos da pie para que las cosas se hagan más visibles y fáciles para implementar dentro de los proyectos” (Entrevista a beneficiario de Emprendiendo Sueños, municipio de Algarrobo, 2024).

En complemento a los procesos de formación y acompañamiento, otro de los factores facilitadores para el logro de los resultados del proyecto fue la entrega de activos como maquinaria, infraestructura e insumos. De acuerdo con los entrevistados, esto fue muy importante para garantizar que los negocios contaran con herramientas que les permitieran producir sus productos con mayor calidad y, además, para que quedara una capacidad instalada, una vez finalizado el proyecto.

“Factores que contribuyeron como le digo fue en diferentes formas que contribuyeron por ejemplo en maquinaria, muchas de las personas de las familias no teníamos una máquina de despulpar café, otras no tenían como comprar los insumos para fortalecer el proyecto, nos ayudaron en cuestión para secar el café, entonces de varias formas nos ayudaron con todos estos recursos que nos llegó por medio del programa” (Entrevista a beneficiaria del municipio de El Tablón de Gómez, Somos Rurales, 2024).

Con respecto a los factores que obstaculizaron el logro de los resultados, se destacaron principalmente las complicaciones naturales. Durante la ejecución del proyecto, se presentaron derrumbes debido a las lluvias, lo que dificultó el desplazamiento de los beneficiarios, así como la movilidad de insumos o productos. Además, el cambio climático ha provocado afectaciones a los cultivos de los beneficiarios, incluyendo sequías, fuertes lluvias y heladas que han impactado negativamente el nivel de producción de los negocios. A pesar de que estos son factores externos al proyecto, se implementaron procesos formativos sobre prácticas medioambientales, como el eje formativo de Gestión de Riesgos Agroclimáticos (uso del pluviómetro y régimen hídrico), que contribuyeron a implementar estrategias para mitigar el impacto de estos fenómenos climáticos sobre los negocios y su productividad.

“El tema de los cambios climáticos, porque son los que de pronto a veces queríamos llegar a un número de producción y no lo lográbamos porque los picos eran muy bajos por el tema de los veranos y si no a veces el tema de exceso de lluvia. Esos son factores que ya el campesino conoce, pero que a veces el

problema era no darle solución y con este tipo de proyectos aprendimos a darle solución y aprendimos a cómo trabajar en este tipo de circunstancias como el cambio climático tan drástico que se da de manera repentina” (Beneficiario del municipio de Algarrobo, Emprendiendo Sueños, 2024).

Los participantes de la evaluación resaltaron otro factor que obstaculizó el logro de los resultados, y ese fue el cambio de operadores. Esta transición provocó una interrupción abrupta en los procesos que estaban siendo ejecutados en los territorios; según implementadores y beneficiarios entrevistados, estas alteraciones resultaron perjudiciales por varias razones. En primer lugar, con el nuevo operador surgieron incumplimientos constantes y falta de respuesta a los beneficiarios en el acompañamiento, lo que conllevó a la ruptura de la confianza previamente establecida. En segundo lugar, la continua rotación de operadores ocasionaba retrocesos en los procesos y dificultaba la comunicación con los beneficiarios. Esto, a su vez, provocó que algunos beneficiarios perdieran interés en el proceso que estaban llevando a cabo.

“Bueno un obstáculo que hubo fue porque no todos a partir de que hubiera cambio de operador no todos se animaron a seguir hubo un conflicto y entonces se pudo desarticular el grupo donde cada quien cogió lo suyo y se hizo como a un lado Entonces comenzó como a debilitarse el proyecto en cuanto a eso y cada quien y solo suyo en su lado porque eso se creó fue por grupos pero eso fue debido al cambio de operador o al incumplimiento que se veía venir fue como una desmotivación” (Entrevista a beneficiario del municipio de Puerto Wilches, Somos Rurales, 2024).

Teniendo en cuenta el obstáculo anterior, es favorable para futuros proyectos que se mantengan los operadores, equipo territorial y/o organizaciones de base implementadoras durante la mayor parte de la intervención, de ser posible. Esto facilita que durante toda la ejecución del proyecto haya una mayor claridad y coherencia en la ejecución de actividades; de este modo, se evitan retrocesos y dificultades en el seguimiento y monitoreo de las actividades y se previenen acciones perjudiciales para los beneficiarios, ya que se mantendría la confianza, las expectativas y el compromiso de los operadores con los beneficiarios y viceversa.

Por último, otro de los obstáculos identificados por los participantes de la evaluación fue la pandemia. Esta coyuntura trajo consigo diferentes dificultades debido a las medidas tomadas por las autoridades, como el distanciamiento social y las limitaciones en la interacción cara a cara. Esto generó inicialmente un obstáculo para la ejecución del proyecto. Sin embargo, como se indicó previamente en el informe, el proyecto tuvo una alta capacidad para adaptarse a los cambios que propuso este nuevo contexto. Primero, el proyecto hizo uso eficiente de herramientas tecnológicas para continuar brindando acompañamiento y formación a los beneficiarios. Segundo, dado que el proyecto contaba con un equipo profesional en territorio, los profesionales pudieron seguir movilizándose y realizando sus respectivas actividades de acompañamiento y seguimiento a los negocios, utilizando los elementos de bioseguridad necesarios para garantizar el cuidado de los beneficiarios y del personal territorial.

6.3 Eficiencia

El proyecto registró un nivel alto de eficiencia con una calificación de 4,4 en la escala de cumplimiento. En este criterio de eficiencia, se agrupan los resultados que indican en qué medida la intervención cumplió sus objetivos de manera estratégica y oportuna.

Tabla 11 Nivel de cumplimiento del criterio de eficiencia

Código	Indicador	Valor	Nivel de cumplimiento		Femenino	Masculino
EF11	Nivel de eficiencia y rentabilidad de la estrategia de ejecución y la puesta en práctica del proyecto	4,9	ALTO	+	4,0	5,0



Código	Indicador	Valor	Nivel de cumplimiento		Femenino	Masculino
EF12	Nivel de oportunidad para proporcionar los fondos y ejecutar las actividades del proyecto	4,5	ALTO	+	4,4	4,5
Criterio eficiencia		4,4	ALTO	+	4,3	4,5

Fuente 16 EcoAnalítica 2024

Los indicadores que componen este criterio registran igualmente un nivel alto de cumplimiento. Así, se identifica que el proyecto logró un nivel de eficiencia y rentabilidad en la estrategia de ejecución y puesta en práctica del proyecto, con una calificación de 4,9, de acuerdo con el indicador EF11.

La siguiente tabla muestra el promedio del presupuesto anual de la estrategia de reparación colectiva para generar un empleo, así como el promedio presupuestal anual dirigido a cada familia.

Tabla 12 Costos asociados a empleos estimados y familias

	2016	2017	2018	2019	2020
Cuánto costó generar cada empleo	\$12.974.698	\$19.057.381	\$13.576.859	\$ 10.007.622	\$ 7.959.891
Costo por cada familia	\$25.949.396	\$38.114.762	\$27.153.719	\$ 20.015.243	\$15.919.783

Fuente 17 PNUD. Información de seguimiento del proyecto

De acuerdo con la información secundaria del proyecto, la estrategia de reparación individual invirtió \$63.576.453 millones y generó un estimado de 5.230 empleos rurales. Así mismo, se identificó que en 2020 se invirtió un menor presupuesto por empleo estimado generado, seguido de los años 2019 y 2016; mientras que, en los años 2018 y especialmente en 2017, se evidenció un mayor presupuesto por empleo estimado generado.

En relación con el costo por cada familia, en la estrategia de reparación individual participaron 2.615 familias y, de acuerdo con el presupuesto anual del proyecto, se identificó que en 2017 fue el período con mayor presupuesto promedio asignado por familia, seguido de los años 2018 y 2016; además, se determinó un menor presupuesto en los años 2019 y 2020.

6.3.1 EF11. eficiencia y rentabilidad de la estrategia de ejecución y la puesta en práctica del proyecto

Respecto a este indicador, en los hallazgos cualitativos, los implementadores entrevistados destacan que hubo un alto nivel de eficiencia en el seguimiento de los recursos y el aprovechamiento óptimo de los recursos invertidos. A pesar de los cambios en la coordinación del proyecto, la estrategia implementada fue robusta, permitiendo una gestión financiera precisa que garantizó el uso efectivo de los recursos y su asignación en beneficio directo de la comunidad. Esta rigurosa supervisión financiera se reflejó en la ejecución eficaz de todas las actividades planificadas.

“La estrategia o lo que había dejado la primera coordinadora permitió que nosotros tuviéramos una eficiencia en el seguimiento de los recursos, en el aprovechamiento de cada peso, no se desperdiciaba nada, se aprovechaba todo, si sobraba algo, se reinvertía directamente en los negocios en la gente. Creo que nosotros no fuimos de esos proyectos que derrocharon dinero, sino todo lo contrario, cada peso estuvo super bien utilizado, super bien dirigido desde el principio” (Grupo focal implementadores, 2024).



Complementando lo anterior, la estrategia de ejecución del proyecto fue óptima y rentable gracias a la capacidad del equipo implementador para llevar a cabo acciones dentro de los tiempos de ejecución establecidos, a pesar de las demoras en la firma de convenios con el Ministerio de Trabajo. La preparación previa y la claridad en las directrices de uso de los presupuestos permitieron una gestión eficiente de los recursos, a pesar de los obstáculos externos. Este enfoque proactivo y bien estructurado facilitó una ejecución exitosa del proyecto, demostrando un alto nivel de profesionalismo y compromiso por parte del equipo implementador.

“Siempre existió la demora del donante hacia PNUD y esa metodología de trabajo nos permitió hacer una gestión eficiente de esos recursos” (Grupo focal implementadores, 2024).

Cuando los productos se evalúan en términos de rendimiento, se observa que, en el caso de la línea agrícola, el rendimiento estimado, calculado como el cociente entre el volumen anual producido y el área destinada a la producción, suele ser considerablemente inferior al valor estimado por el Ministerio de Agricultura para el tipo de producción analizado en el respectivo departamento. Para ilustrar esta afirmación, la Tabla 13, elaborada para los productos frijol y cacao, proporciona un contexto descriptivo adecuado.

Tabla 13 Somos Rurales: Estimación rendimiento para cacao y frijol

Producto	Departamento	Municipio	Rendimiento (Ton/ha)						Precio x kg (Venta/Volumen)		
			2018	2019	2020	Departamento 2018	Departamento 2019	Departamento 2020	2018	2019	2020
Cacao	Arauca	Saravena	-	0,50	0,40	0,60	0,72	0,59	-	7.064,2	7.523,6
	Arauca	Saravena	-	-	0,16				-	-	7.163,6
	Antioquia	Dabeiba	-	-	0,15	0,62	0,54	0,55	-	-	7.369,0
	Antioquia	Dabeiba	-	-	0,06				-	-	6.294,2
	Cesar	Pueblo Bello	-	-	0,39	0,51	0,61	0,64	-	-	7.907,0
Frijol	Antioquia	Marinilla	3,73	20,36	21,22	-	1,55	1,58	5.381,4	2.337,4	2.654,1

Fuente 18 PNUD. Información de seguimiento al proyecto.

Si se toma el caso del cacao, se aprecia que, aparte de las diferencias relativamente amplias en rendimiento entre beneficiarios dentro de cada municipio de los departamentos de Antioquia y Arauca, existe una brecha considerable cuando el indicador de rendimiento, expresado en toneladas por hectárea, se compara entre los participantes del proyecto y el promedio del departamento. Esta brecha podría poner en riesgo la rentabilidad de la producción y, por ende, su sostenibilidad. En la misma tabla, se ha aproximado el precio de venta por kilo, estimado mediante el cociente entre el total de ventas reportado para un período y el volumen de producto generado durante el mismo. En este caso, el precio de venta resultante es cercano al precio de venta al interior del país.

Durante 2019, el precio promedio del cacao para exportación era de \$7.834 por kilogramo, frente a un precio en el mercado nacional de \$7.013. En 2020, el precio promedio internacional del cacao era de \$9.240 por kilogramo, y el nacional de \$8.419 por kilogramo. Esto significa que, pese al bajo desempeño en rendimiento, los beneficiarios del proyecto están logrando vender su producto de forma competitiva.

El ejemplo del cultivo de frijol en Marinilla, Antioquia, llama la atención, ya que el rendimiento estimado es mucho más alto que la media estimada para el departamento. La producción por hectárea fue de 1,55 toneladas en 2019 y 1,58 toneladas en 2020. Pese a este nivel de rendimiento, el producto no logra venderse a un precio cercano al predominante en el mercado. El precio del frijol seco en variedad predominante en el mercado se ubicó en \$6.463 por kilogramo en 2018, en \$6.744 por kilogramo en 2019 y en \$7.263 por kilogramo en 2020. Cabe señalar que no se tiene información suficiente para ahondar en las razones de esta poca capacidad de comercialización.



6.3.2 EFI2. Oportunidad para proporcionar los fondos y ejecutar las actividades del proyecto

Por último, el indicador EFI2 tuvo un nivel alto de oportunidad para proporcionar los fondos y ejecutar las actividades del proyecto, obteniendo una calificación de 4,5. En relación con la gestión de recursos del proyecto, los implementadores destacaron que los recursos fueron asignados de forma pertinente. En cuanto a los recursos humanos, se destacó la calidad profesional del equipo del PNUD, tanto a nivel nacional como territorial, el cual se articuló para brindar un acompañamiento integral a los beneficiarios del proyecto.

Sin embargo, los implementadores identificaron desafíos en cuanto a la capacidad de personal para realizar las actividades del proyecto debido a la falta de personal. Aunque a nivel nacional se contaba con un equipo adecuado para responder a las demandas del proyecto, en el ámbito territorial surgía la necesidad de contar con un equipo más amplio, especialmente en comunidades más grandes, para brindar la atención y el acompañamiento esperados.

“A nivel territorial si hubiera sido necesario contar con un equipo humano mucho más grande para poder dar un acompañamiento que nosotros hubiéramos esperado, si estábamos contando con 50 personas dentro de una comunidad, mínimo era contar con tres ingenieros agrónomos que hicieran visita y estuvieran cada semana y económicamente era muy difícil por el presupuesto que el ministerio había destinado” (Grupo focal implementadores, 2024)

En cuanto a la asignación de fondos (activos), los entrevistados indicaron que estos fueron entregados de acuerdo con las necesidades de cada organización. De esta forma, se asignaron activos como maquinaria, de acuerdo con las características y especificaciones de cada línea productiva; también se fijaron otros recursos como fertilizantes, semillas e infraestructura, además de sistemas de riego, depósitos y piscinas para la piscicultura.

“Fue algo muy beneficioso porque si nos dotaron de implementos, si hubo semillas de plantas aromáticas nos dieron también para cultivo de huertas, arboles maderables, frutales fue un impacto muy bonito en ese sentido, nos implementaron también de algunas herramientas” (Entrevista a beneficiaria del municipio de Itame, Somos Rurales, 2024)

Por otra parte, los implementadores destacaron que existen procesos muy establecidos para la solicitud y asignación de activos, con fechas específicas para realizar dichas solicitudes. Sin embargo, estas fechas suelen no cumplirse debido a diversas circunstancias, particularmente la burocracia. Este incumplimiento y retraso generan que cotizaciones y solicitudes queden inválidas por factores como las fluctuaciones en el valor del dólar. Esto resulta en dificultades financieras y la necesidad de buscar soluciones alternativas, como solicitar ajustes presupuestarios. A pesar de una planificación inicial sólida, los cambios en los precios y la disponibilidad de recursos plantean desafíos imprevistos que afectan la ejecución del proyecto.

“Lo que si critico es la burocracia al interior de estas organizaciones, ni siquiera depende de quienes están en Bogotá, son un montón de etapas, de procesos, de personas de vistos buenos que al final ralentizan el ejercicio. Y ahora es asunto que aplica a todas las entidades, no es solo en este, es un nivel burocracia alto que afecta la operación” (Grupo focal implementadores, 2024)

6.4 Orientación al impacto

En el indicador de orientación al impacto se agrupan los resultados que buscan medir en qué grado el programa logró crear efectos y cambios significativos en sus participantes a lo largo de su intervención. De esta manera, el proyecto alcanzó un alto impacto con un puntaje total de 4,4 en la escala de calificación.

Tabla 14 Nivel de cumplimiento del criterio de Impacto

Código	Indicador	Valor	Nivel de cumplimiento		Femenino	Masculino
IMP1	Nivel de impacto para los beneficiarios, las familias y las organizaciones	4,6	ALTO	+	4,6	4,5
IMP2	Nivel de impacto en las mujeres, personas en situación de pobreza, indígenas, personas con discapacidad y otros grupos desfavorecidos y marginados	4,6	ALTO	+	4,6	4,6
Criterio impacto		4,4	ALTO	+	4,4	4,4

Fuente 19 EcoAnalítica 2024

6.4.1 IMP1. Impacto para los beneficiarios, las familias y las organizaciones

Sobre el indicador IMP1, se señaló que el proyecto generó un alto nivel de impacto para los beneficiarios, las familias y las organizaciones, con una calificación de 4,6.

De acuerdo con la información secundaria analizada, se identificó que, en términos de empleabilidad, el proyecto tuvo un impacto positivo en los beneficiarios y sus familias. Entre 2016 y 2020, se estimó que se generaron 5.230 empleos rurales como parte de la reparación individual. Teniendo en cuenta el número de miembros del hogar de las familias beneficiarias y los empleos generados, se observó que: en 2016, el 54% de los miembros de las familias se encontraban empleados; para 2017, dicho porcentaje aumentó al 57%; en 2018, se mantuvo en un porcentaje similar (55%); en 2019, hubo un aumento significativo en el porcentaje de empleabilidad (67%); sin embargo, en 2020 decayó en 8 puntos porcentuales (59%).

En cuanto al número de empleos generados por las organizaciones cada año: en 2016, las organizaciones emplearon a 92,2 personas; en 2017, a 110,4 personas; en 2018, a 83,7 personas; en 2019, a 92,3 personas; y en 2020, a 100 personas.

Respecto a los hallazgos cualitativos, se identificó que el impacto más significativo del proyecto en los beneficiarios y sus familias es la sostenibilidad económica. Este hallazgo coincide con la información cuantitativa presentada previamente. Al generar empleabilidad, se promueve la sostenibilidad económica de los beneficiarios y sus familias. El proyecto logró, a través del fortalecimiento de los negocios inclusivos y las organizaciones, que los beneficiarios tuvieran medios de vida adecuados para generar ingresos estables a largo plazo.

Por otra parte, la sostenibilidad económica ha permitido que los participantes del proyecto y sus familias reduzcan las brechas de pobreza. Esto ha contribuido a mejorar su calidad de vida, permitiéndoles acceder a una alimentación adecuada y a servicios como salud y educación.

“Así como las mujeres después de eso la corporación humana nos ayudó a fortalecer con emprendimientos individuales y la pobreza extrema ha bajado, seguimos siendo pobres, pero ya tenemos de donde conseguir el diario para ayudar a nuestras familias, conseguir una manutención, incluso algunas han podido enviar a sus hijos a la universidad, al SENA ya este año se graduaron varios” (Entrevista a beneficiaria del municipio de Corozal, Somos Rurales, 2024)

Además de la sostenibilidad económica, el proyecto generó un cambio significativo en las familias de los beneficiarios. De acuerdo con los beneficiarios entrevistados, se solidificaron las relaciones familiares y aumentó el interés de otros miembros de la familia en participar en los negocios y organizaciones; así, adquirieron roles activos de liderazgo, siendo actores propositivos y comprometidos.

“No solamente fue lo económico sino también mejoró el ánimo mejoró todo en la familia, incluso mi esposa anteriormente no participaba en nada y hoy en día es la representante legal de la organización entonces

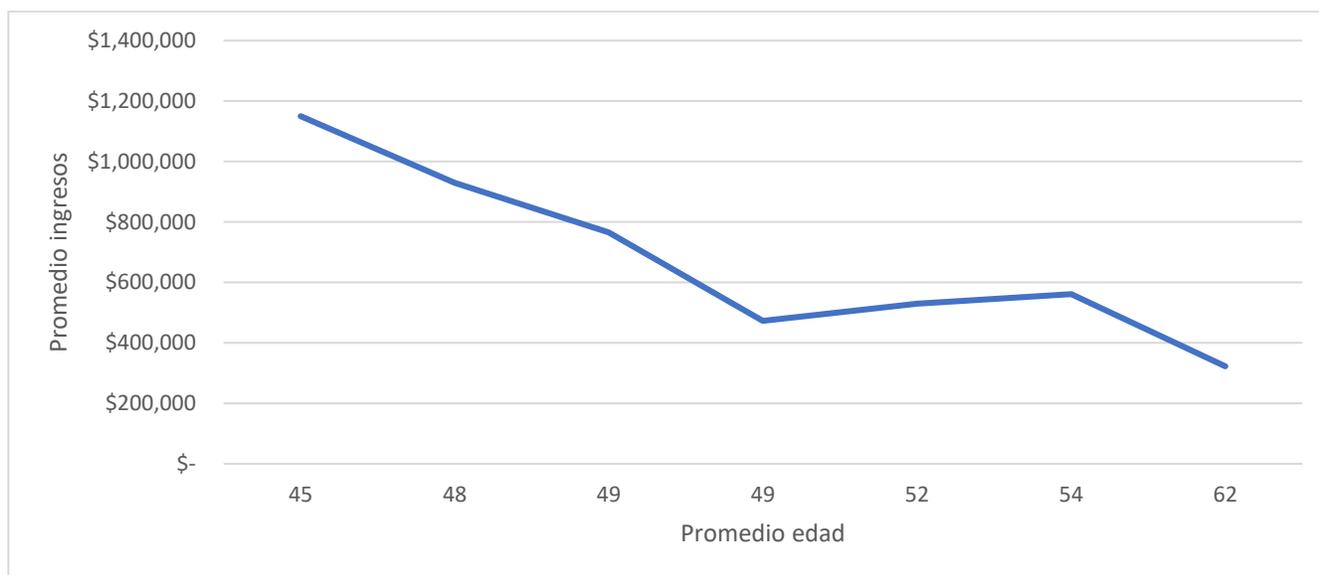
yo diría que mejoró un cien por ciento en mi hogar en mi familia" (Entrevista a beneficiario del municipio de La Paz, Somos Rurales, 2024)

Dentro de ese proceso de integración familiar en los negocios, se identificó que han iniciado procesos de relevo generacional con la articulación e inclusión de los jóvenes en las dinámicas rurales. Esto facilita que las organizaciones puedan mantenerse a largo plazo y que haya una apropiación de los conocimientos y habilidades para trabajar el campo por parte de otros actores, evitando la pérdida de capacidades y la interrupción de las actividades de las organizaciones campesinas. La inclusión de los jóvenes en las dinámicas económicas y sociales de las familias y comunidades también impulsa la preservación de las tradiciones y los conocimientos de las comunidades rurales (campesinas, indígenas y/o afrodescendientes).

"Mi hija inició aquí como contadora y hoy puedo decirle que hace unos meses dejó la contaduría para meterse a la apicultura porque le ha dado mucho más beneficio la apicultura, ella tiene el equipo junto con las dos muchachas y ellas venden núcleos al Casanare, Arauca, Boyacá y si fue un beneficio y me siento orgullosa" (Entrevista a beneficiaria del municipio de Tame, Somos Rurales, 2024)

Al respecto, la siguiente gráfica muestra la relación entre el promedio mensual de ingresos de los beneficiarios y sus edades:

Gráfica 5 Promedio de ingresos por el promedio de edad de los beneficiarios



Fuente 20 EcoAnalítica 2024

De acuerdo con la gráfica, se evidencia que los beneficiarios con mayores ingresos tienen menos años que los beneficiarios de mayor edad; en promedio, un beneficiario de 45 años tiene un ingreso de casi \$1.200.000, mientras que, en contraparte, un beneficiario de 62 años tiene un ingreso mensual inferior a \$400.000. Por lo anterior, es importante para la generación de ingresos y sostenibilidad económica de los beneficiarios y sus familias contribuir a la incorporación de los jóvenes en las actividades rurales y promover el fortalecimiento de los negocios inclusivos.

En cuanto a los cambios que el proyecto generó en las organizaciones, los entrevistados afirmaron que, a través de los espacios de formación, se fortalecieron sus capacidades técnicas. Estas capacidades técnicas generaron procesos de calidad a la hora de transformar y producir diferentes materias primas, lo que se traduce en comercializar a mejores precios y mantener alianzas y clientes a largo plazo; esto también favorece la consecución de certificados y acreditaciones para acceder a mercados

internacionales. Por otra parte, la formación técnica ha mejorado los procesos al interior de las organizaciones a nivel contable, financiero y empresarial.

“El tema organizativo de la participación porque nos permitía a nosotros participar activamente las actividades el tema de la transformación de los productos, porque no solamente era producir sino llegar a esa transformación final del producto que era lo que queríamos llegar entonces todos esos aspectos destacar los más importantes son esos que nos ayudaron tanto organizativamente como personalmente porque no solamente fue algo en el tema de la organización sino en el tema de la percepción que tiene uno como persona” (Entrevista a beneficiario de municipio de Algarrobo, Emprendiendo Sueños, 2024)

Los entrevistados también señalaron otro cambio significativo en las organizaciones: el fortalecimiento de las estrategias de asociatividad y cooperación. En muchas comunidades, la implementación de modelos cooperativos ha permitido fortalecer la economía local. Por ejemplo, en una comunidad de sembradores de ajonjolí, inicialmente se trabajaba de forma individual; sin embargo, gracias a la intervención del proyecto, se creó una cooperativa. Este modelo de asociación, a través de la cooperativa, les permitió fijar precios y negociar de manera más efectiva, evitando la figura de los intermediarios en el proceso de comercialización. Las estrategias de asociatividad, como la cooperativa de sembradores de ajonjolí, lograron establecer relaciones comerciales con compradores vinculados a Nutresa.

“Ellos lograron comercializar su producto con una gente que tiene Nutresa, no directamente con Nutresa, sino con unos compradores que Nutresa establecieron y hoy en día ellos siguen vendiendo sus productos a Nutresa, prácticamente ellos se amarraron con ellos y ellos establecen el precio, antes les establecían el precio, pero como son de las pocas comunidades que realmente siembran ajonjolí, se dan el lujo de decir “bueno entonces no te vendemos”, ellos establecen el precio luego de digamos sacar todo el tema de finanzas, de cuanto se gastaron, que son cosas que aprendieron en el proyecto” (Grupo focal implementadores, 2024)

6.4.2 IMP2. impacto en las mujeres, personas en situación de pobreza, indígenas, personas con discapacidad y otros grupos desfavorecidos y marginados

Sobre el segundo indicador de este criterio, IMP2, se identificó un nivel alto de impacto en las mujeres, personas en situación de pobreza, indígenas, personas con discapacidad y otros grupos desfavorecidos y marginados, con una calificación promedio de 4,6. Los entrevistados afirman que el proyecto generó cambios significativos en las mujeres; se observó un empoderamiento y un aumento en la confianza de las mujeres que participaron en la intervención. Durante la ejecución del proyecto, se implementaron metodologías con un enfoque de género para promover la participación equitativa de mujeres y hombres.

Esto generó que muchas participantes fortalecieran sus capacidades técnicas y habilidades blandas, destacando su compromiso y liderazgo. Al posicionarse como referentes en sus familias, organizaciones y comunidades, desempeñaron un papel activo en la toma de decisiones e incidieron significativamente en cada proceso y actividad desarrollada en dichos espacios sociales.

“Nosotras tenemos la capacidad de buscar unas personas que nos compren la cosecha, de pronto decir la calidad de café que tenemos a como no la va a comprar, entonces eso son cosas que uno aprenden a veces uno deja que todo el hombre no más que tiene ese derecho de lo económico de coger los recursos no, pues en lo que nos enseñaron, nos enseñaron que nosotras también estamos en la capacidad así como trabajamos tenemos el derecho del tiempo de la cosecha y todo eso de mirar que los recursos sean bien invertidos entonces todo eso para nosotros fue muy positivo como mujeres” (Entrevista a beneficiaria del municipio del Tablón de Gómez, Somos Rurales, 2024)

Por otra parte, el proyecto brindó espacios de formación sobre los derechos de las mujeres. Este conocimiento les permitió desarrollar una conciencia en defensa de sus derechos, lo que las llevó a posicionarse como líderes en espacios de toma de decisiones a nivel familiar, comunitario y político. Esto ha desencadenado una mayor representación en escenarios como el consejo de sus municipios

o en las mesas de víctimas, donde pueden exigir sus derechos como víctimas del conflicto armado y acceder a procesos de reparación.

“El cambio positivo es que nosotros no sabíamos que teníamos esos derechos como mujeres, como mujeres, como género, como mujeres víctimas del conflicto armado que fuimos víctimas de diferentes hechos victimizantes y nosotros lo teníamos ahí, y gracias a esto nos empoderamos en cada hecho victimizante, y hemos logrado darle exigibilidad, y no solamente hemos representado a mi gente, lo que me sucedió a mi como yo o a la de desplazamiento como la desplazamiento, sino que hay vamos empoderando para apoyar a esas otras personas, esas otras mujeres que teníamos la misma igualdad, porque el desplazamiento antes era que le devolvían la tierra al hombre, o que el título era solamente antes se lo daban a los hombres y gracias a esto nosotros hemos exigido que a las viudas el título no se lo den al hijo sino a la propia viuda, a la que le mataron o de desaparecieron al esposo, hemos hecho busca en derechos de género, rutas para que a las mujeres les entreguen sus tierra” (Entrevista a beneficiaria del municipio de Corozal, Somos Rurales, 2024)

El proyecto, en su componente de reparación colectiva, al igual que en el de reparación individual, contempló la incorporación de una proporción apreciable de mujeres. Es de anotar que, además de incluirlas, se logró que su asignación no se ubicara por debajo de la otorgada a otros sujetos de reparación colectiva en sectores con menor participación femenina. Así, considerando emprendimientos en sectores con una alta ocupación de mujeres, como los de confecciones y crianza de pollos, se logró que el valor asignado por el proyecto a los sectores en los cuales las mujeres representan más del 100% de sus integrantes equivaliera al 99,5% del asignado al total de sujetos de reparación colectiva en la cohorte 2017-2019.

Cabe señalar que los entrevistados destacaron el pilotaje de inclusión socio-productiva de personas con discapacidad en Antioquia. Esta intervención tuvo un enfoque integral y sensible hacia las personas con discapacidad; por consiguiente, desde este enfoque se ejecutó un proceso de acompañamiento y sensibilización que involucró a la familia y la comunidad, provocando una activa participación de las personas en condición de discapacidad en los procesos de producción. Durante estos procesos, se identificaron sus potencialidades y cómo podían contribuir en los negocios y organizaciones.

“Parte también de la voluntad de la persona con discapacidad de participar, identificar en qué etapa del proceso productivo se puede vincular y a partir de eso tal vez dejan de convertirse de ser una persona que está sentada esperando a que la asistan a convertirse en una persona que ayuda a despitonar la mora, o que ayuda a clasificar el café, o que ayuda a recoger los huevos, o que ayuda a empacar o una persona que tiene un mejor relacionamiento con la familia, con la comunidad, que desarrolla habilidades comunicativas, son una cantidad de elementos los que convergen en ese ejercicio de personas con discapacidad que uno se queda asombrado” (Grupo focal implementadores, 2024)

Este enfoque integral de atención a personas en condición de discapacidad abordó espacios de formación en derechos. Este conocimiento les ha potenciado para exigir el cumplimiento de estos y, sobre todo, les ha visibilizado como actores víctimas del conflicto armado que exigen procesos de reparación con un enfoque diferencial.

“Hemos tenido personas con discapacidad en la organización y esto que nos ha beneficiado a nosotros que gracias a que el Ministerio de Trabajo creyó en nosotros, cada uno se ha ido empoderando, en sus problemas y se ha logrado que conozcan sus derechos y aprenda a exigirlos, porque antes como uno no conoce los derechos no los exigía, por ejemplo nosotros estamos en el acuerdo de paz haciéndole seguimiento hay personas que dicen que esto no ha avanzado, si estuviera en manos de nosotros avanzaba pero hay gobiernos anteriores que no han tenido voluntad política, solo uno puede hacer seguimiento, y exigir que se cumpla” (Entrevista a beneficiario del municipio de Corozal, Somos Rurales, 2024)

Al respecto, en el Standard Progress Report (2017-2022), el proyecto acompañó a 126 personas en condición de discapacidad de Marinilla (Fase 1 y 3), Saravena (Fase 2) y Lebrija (Fase 3) en diferentes líneas productivas como aromáticas, frijol, limón Tahití, porcicultura, cacao y plátano. Este acompañamiento incluyó apoyo psicosocial y en fisioterapia.



6.5 Orientación a la sostenibilidad

En el criterio de orientación a la sostenibilidad, se obtuvo una calificación de 4,5, lo que indica que el proyecto tiene un nivel alto de sostenibilidad. Esta calificación agrupa los resultados relacionados con la probabilidad de continuidad de los beneficios de la intervención y la percepción de factores favorecedores, como la capacidad instalada y los factores de riesgo.

Tabla 15 Nivel de cumplimiento del criterio de sostenibilidad

Código	Indicador	Valor	Nivel de cumplimiento		Femenino	Masculino
SOS1	Nivel de capacidad instalada del proyecto	4,5	ALTO	+	4,6	4,5
SOS2	Nivel de compromiso de las partes interesadas para continuar los resultados del proyecto	4,4	ALTO	+	4,5	4,3
Criterio sostenibilidad		4,5	ALTO	+	4,4	4,3

Fuente 21 EcoAnalítica 2024

6.5.1 SOS1. Capacidad instalada del proyecto

El indicador SOS1 obtuvo una calificación de 4,5, indicando un nivel alto de capacidad instalada. Al respecto, los entrevistados señalaron que el proyecto fortaleció a las organizaciones y garantizó su sostenibilidad a través de la entrega de activos. Dentro de esta capacidad instalada se destaca la infraestructura física, como piscinas para piscicultura, depósitos, oficinas, baños y sistemas de riego. También se resalta la entrega de equipos, maquinaria e insumos como semillas y fertilizantes. Esto garantiza que los procesos de producción sean estables y que se produzcan productos de calidad.

“Nosotros recibimos cuatro fumigadoras, machetes, palas, todo lo que necesitamos para hacer la limpieza de nuestra finca. recibimos secadero, maquina despulpadora, motor unos ya tenían otros no teníamos y pues recibimos la pesa también, para pesar el café muchas cosas que también nos dieron con este maravilloso programa” (Entrevista a beneficiaria del municipio del Tablón de Gómez, Somos Rurales, 2024).

Por otra parte, los participantes de la evaluación afirman que la capacidad instalada en términos de conocimientos técnicos les ha permitido mantener sus negocios inclusivos y fortalecer las organizaciones. Los espacios de capacitación y formación en áreas específicas relacionadas con el proyecto, como contabilidad, producción agrícola y pecuaria, mercadeo y comercialización, habilidades blandas, prácticas medioambientales, etc., han provisto a los beneficiarios de herramientas para establecer procesos de calidad en todas las áreas de sus negocios, impulsando así la producción y distribución de productos de calidad, y garantizando la sostenibilidad de sus negocios.

“Pues por lo menos si todo lo que nos enseñaron ellos es, por lo menos a llevar una contabilidad de nuestros proyectos, a llevar un cronograma de las cosechas, de la floración de lo que tenemos que hacer nosotros por lo menos en lo de la maleza, aplicar los productos químicos para no afectar a las abejas, entonces todos esos materiales nos sirvieron como para lo que nosotros poder identificar lo de los beneficiaderos los materiales que utilizamos en tiempos de la postcosecha, que debemos hacer con estos residuos que quedan de las cosechas todos esos materiales pues nos sirvió mucho porque uno no hace todas esas cosas, uno hace las cosas a la ligera por eso a veces los proyectos o lo que no hace no le sale como de la mejor manera. Todo lo que nos brindaron fue muy positivo y por lo menos muy beneficioso para todos” (Entrevista a beneficiaria del municipio del Tablón de Gómez, Somos Rurales, 2024).

Por último, los entrevistados aseguraron que la creación de colaboraciones comerciales fue otra estrategia importante para dejar capacidad instalada a las organizaciones. Las alianzas comerciales han proporcionado a las organizaciones acceso a nuevos mercados para vender sus productos, lo que ha generado estabilidad y diversificación de sus fuentes de ingresos, reduciendo así los riesgos o la dependencia de un solo mercado o cliente.



6.5.2 SOS2. Compromiso de las partes interesadas para continuar los resultados del proyecto

En relación con el indicador SOS2, se destaca un nivel alto de compromiso de las partes interesadas para continuar los resultados del proyecto, con una calificación de 4,4. Según los participantes de la evaluación, los beneficiarios han mostrado un alto compromiso en seguir con los resultados del proyecto. Dos años después de su finalización, los beneficiarios se muestran motivados para mantener las actividades y los logros alcanzados, apuntando a la sostenibilidad a largo plazo de los negocios inclusivos, con el fin de garantizar el sustento económico de sus familias.

Por otra parte, los beneficiarios demuestran un alto compromiso y sentido de pertenencia con su trabajo. El proyecto contribuyó a resignificar y darle valor a recursos como la tierra y el agua, potenciando el cuidado de los ecosistemas locales sin deslegitimar las tradiciones y habilidades locales. Además, los procesos de formación permitieron que actualmente los líderes y miembros de las organizaciones sigan tomando decisiones sobre la gestión y dirección de sus negocios en pro de las organizaciones, mejorando la calidad de los procesos y, por ende, del producto que venden.

“Nos hemos sostenido incluso hasta hace un momentito, cuando usted me llamó, estaba hablando con un funcionario de CorpoNariño que después de unas gestiones y visitas parece que nos van a otorgar el sello verde a nuestro producto que es la miel de abeja. junto con eso viene una planta solar, entonces hemos seguido avanzando. También le comenté que la Unidad para las Víctimas del Orden Nacional nos regaló unos recursos para hacer nuestra planta de procesamiento de miel de abejas, entonces son más las cosas que nos unen y nos mantienen fuertes, que de pronto alguna circunstancia que nos pueda desunir” (Entrevista a beneficiario del municipio del Tablón de Gómez, Somos Rurales, 2024)

Finalmente, los beneficiarios entrevistados indicaron que algunos miembros de las organizaciones no continuaron en ellas y buscaron alternativas laborales fuera de sus territorios. A pesar de que previamente se mencionó que el proyecto abordó estrategias para involucrar a los jóvenes en los procesos de producción rural, con el fin de promover un relevo generacional en las dinámicas del campo, existe preocupación entre los participantes del proyecto debido al envejecimiento y la enfermedad de los miembros de las organizaciones. Además, no se garantiza el compromiso de los jóvenes para continuar con los negocios inclusivos.

“Han surgido algunas cosas, no por gusto si no por calamidades familiares o porque ya nosotras estamos con un poco más de edad y han llegado las enfermedades. Entonces ya no nos sentimos tan interesadas en hacer otras cosas, claro que no porque nos falte si no que nos aqueja algunas cosas como la salud” (Entrevista a beneficiaria del municipio de La Palma, Emprendiendo Sueños, 2024).

7. Estudio de caso sobre línea de producción de Café en Granada

En el presente documento se revisa la información entregada el 4 de abril, relativa al desarrollo del proyecto Somos Rurales, el cual beneficia a familias víctimas del conflicto armado y fue ejecutado por el PNUD entre 2017 y 2019. Esta revisión se realiza a solicitud del PNUD como parte de la evaluación del Programa Empleabilidad y Emprendimiento para Familias Rurales Víctimas del Conflicto, con el fin de abordar los inconvenientes generales enfrentados en el procesamiento de la información y los resultados obtenidos.

La información entregada corresponde a los años 2018 y 2019. En lugar de una base de datos que compile la información de los beneficiarios y el avance en la ejecución del proyecto, gran parte de esta está contenida en imágenes que requieren ser transcritas para su procesamiento.

En este contexto, el documento explora algunos elementos que arrojen luz sobre los resultados del proyecto, partiendo de un caso concreto: la aplicación del proyecto entre un grupo de 75 familias beneficiarias que optaron por la línea de producción de cafés especiales en la zona rural del municipio de Granada, en el departamento de Antioquia. Aunque el proyecto también estaba dirigido a la producción de mora para 45 familias del mismo municipio, no se cuenta con información suficiente para estructurar una evaluación completa del proceso con un conjunto de indicadores. Sin embargo, en algunos casos, se presenta información que contrasta con los resultados de los productores de café.



I. Breve descripción del proyecto Cafés Especiales en Granada

El proyecto se enmarca en el enfoque de Desarrollo Económico Incluyente Rural del PNUD: inclusión a mercados estables en condiciones ventajosas, mediante esquemas de negocios inclusivos. A partir de la información en la carpeta "Granada Café Histórico 2017_Vinculación Familias," se describen cinco beneficios del Programa Empleabilidad y Emprendimiento para Familias Rurales Víctimas del Conflicto, los cuales son:

1. Asesoría técnica para la innovación, diversificación productiva y aprovechamiento sostenible de las oportunidades de negocios que ofrecen los territorios.
2. Capacitaciones, talleres, escuelas de campo, giras técnicas y demás actividades para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades técnicas en la implementación de cultivos, manejo de cosecha y postcosecha, comercialización y asociatividad.
3. Material vegetal, insumos y herramientas vinculadas con el negocio inclusivo a desarrollar en el marco del DEI Rural.
4. Asistencia técnica para el fortalecimiento de la organización socio-empresarial.
5. Capacitación y orientación en los derechos, garantías y medidas de atención, reparación y restitución que otorga la ley 1448 de 2011 "Ley de Víctimas y Restitución de Tierras".

Conforme a esos beneficios, se espera que los resultados del proyecto se caractericen por ser innovadores, diversificados en la producción y correspondientes a emprendimientos sostenibles, identificados sobre la base de las oportunidades de negocio del municipio. Además, se espera que provean capacidades técnicas a sus beneficiarios, permitiéndoles sembrar, cosechar e incluso manejar la poscosecha. Por ende, estos beneficiarios estarán dotados de semillas, plántulas, insumos y herramientas propias del emprendimiento.

Cabe destacar que los emprendimientos resultantes serán fortalecidos tanto social como empresarialmente. Por último, se espera que los beneficiarios estén conscientes de las garantías, medidas de reparación y restitución a las cuales tienen derecho. No obstante, afirmar con la información disponible que el programa objeto de evaluación haya impulsado cada uno de esos aspectos no constituye una tarea fácil.

II. El proceso contractual y administrativo que apertura el Programa en la línea Cafés especiales en Granada (Antioquia)

La ejecución del Programa para el cultivo de café en el municipio de Granada (Antioquia) se lleva a cabo en el marco de la suscripción de dos acuerdos entre el PNUD y TEJIPAZ, una organización de la sociedad civil. El primero es el Acuerdo de Subsidio No. 0000043393, firmado en el año 2018, y el segundo es el Acuerdo de Subsidio No. 0000044436, firmado en 2019.

A continuación, se presenta una descripción de cada uno de dichos acuerdos:

A. Una descripción del Acuerdo de Subsidio No. 0000043393

Conforme a la información suministrada por el PNUD con fecha 04/04/2024, el programa surge con el Acuerdo de Subsidio No. 0000043393, suscrito entre el PNUD y TEJIPAZ, cuya vigencia se extiende del 01/08/2018 al 30/12/2018. El monto inicial del contrato o Grant es de sesenta y cuatro millones ochocientos setenta y cinco mil pesos (\$64.875.000), los cuales se cancelarían en tres pagos: \$12.975.000 (20%) contra la ejecución de productos del Tramo I, \$45.412.500 (70%) contra la ejecución de productos del Tramo II, y \$6.847.500 (10%) contra la ejecución de productos del Tramo III.

En la siguiente tabla se detalla el presupuesto inicial del programa:



Tabla 16 Ganada-Café: Presupuesto Inicial Acuerdo No. 0000043393

Categoría General de Gastos	1° Tramo 20% de la suscripción del contrato al 30 de junio de 2018	2° Tramo 70% del 01 al 31 de agosto de 2018	3° Tramo 10% del 01 de septiembre al 30 de diciembre de 2018	Total	Promedio por Familia
Activos productivos para el emprendimiento de los negocios inclusivos con 75 familias	6.660.600	23.312.100	3.330.300	33.303.000	444.040
Capacitaciones y fortalecimiento organizacional	5.880.000	20.580.000	2.940.000	29.400.000	392.000
Gastos administrativos	434.400	1.520.400	217.200	2.172.000	28.960
TOTAL	12.975.000	45.412.500	6.487.500	64.875.000	865.000

Fuente 22 PNUD. Información del seguimiento del proyecto

Cabe resaltar que, pese a que el acuerdo se suscribe el 1 de agosto de 2018, en la tabla anterior, tomada del contrato, el primer tramo se desarrolla en el período que va desde la suscripción hasta el 20 de junio de 2018.

De acuerdo con la distribución de los recursos en la tabla anterior, el presupuesto del programa prácticamente se distribuye en partes iguales entre activos productivos para el emprendimiento de los negocios inclusivos de las 75 familias y las capacitaciones y fortalecimiento organizacional, junto con los gastos administrativos.

El 6 de septiembre de 2018, se realiza una adición de ciento cincuenta y un millones trescientos setenta y cinco mil pesos (\$151.375.000), reconfigurando el presupuesto a un valor de doscientos dieciséis millones doscientos cincuenta mil pesos (\$216.250.000). Posteriormente, a través de la Modificación No. 1 del Grant, con fecha 26 de noviembre de 2018, se establece como fecha de cierre del proyecto el 30 de abril de 2019, sin variación en el monto del Grant, que se mantiene en \$216.250.000. La siguiente tabla registra las modificaciones de fechas para cada tramo, incluyendo la correspondiente al cuarto tramo añadido con la Modificación No. 1.

Tabla 17 Ganada-Café: Modificación No. 1 al Acuerdo No. 0000043393

Categoría General de Gastos	1° Tramo 6% de la suscripción del contrato al 30 de agosto de 2018	2° Tramo 44% del 1 de septiembre al 15 de octubre de 2018	3° Tramo 40% del 16 de octubre al 15 de noviembre de 2018	4° Tramo 10% del 16 de noviembre al 31 de diciembre de 2018	Total	Promedio por Familia
Activos productivos para el emprendimiento de los negocios inclusivos con 75 familias	7.255.056	53.203.744	48.367.040	12.091.760	120.917.600	1.612.235

Categoría General de Gastos	1° Tramo 6% de la suscripción del contrato al 30 de agosto de 2018	2° Tramo 44% del 1 de septiembre al 15 de octubre de 2018	3° Tramo 40% del 16 de octubre al 15 de noviembre de 2018	4° Tramo 10% del 16 de noviembre al 31 de diciembre de 2018	Total	Promedio por Familia
Capacitaciones y fortalecimiento organizacional	5.316.000	38.984.000	35.440.000	8.860.000	88.600.000	1.181.333
Gastos Misceláneos	403.944	2.962.256	2.692.960	673.240	6.732.400	89.765
TOTAL	12.975.000	95.150.000	86.500.000	21.625.000	216.250.000	2.883.333

Fuente 23 PNUD. Información de seguimiento del proyecto

Llama la atención que, no obstante la Modificación No. 1 se realiza con fecha 26 de noviembre de 2018, en la que no solo se corrige el período del Tramo 1 en el contrato inicial, sino que también se modifican las fechas iniciales y finales del Tramo 2, así como la fecha inicial del Tramo 3, que ya habría transcurrido al momento de la modificación.

En la Modificación No. 3, con fecha 13 de mayo de 2019, se expresa que, debido al buen desempeño del proyecto, el PNUD ha decidido apoyar las estrategias de fortalecimiento de TEJIPAZ mediante la adición al Grant de veintiséis millones cien mil pesos (\$26.100.000), para un valor total de doscientos cuarenta y dos millones trescientos cincuenta mil pesos (\$242.350.000). La vigencia se amplía hasta el 31 de julio de 2019. La siguiente es la distribución del presupuesto ajustado al 13/05/2019.

Tabla 18 Ganada-Café: Modificación No. 3 al Acuerdo No. 0000043393

Rubro	Valor	Porcentaje	Promedio por Familia
Inversión Fortalecimiento de Negocios Inclusivos para 75 Familias	120.917.600	49,9%	1.612.235
Fortalecimiento Técnico a través de Asistencia Técnica Productiva y Socio Empresarial	111.100.000	45,8%	1.481.333
Gastos de Implementación	10.332.400	4,3%	137.765
TOTAL	242.350.000	100,0%	3.231.333

Fuente 24 PNUD. Información de seguimiento del proyecto

La adición en presupuesto y extensión en tiempo es aprobada mediante el Acta No. 002 del Comité Técnico Interno PNUD Convenio 330 2018 – Empleabilidad y Emprendimiento para Familias Rurales Víctimas del Conflicto Armado, correspondiente a la reunión con fecha 2 de mayo de 2019, con la participación de la Gerente Nacional del Área de Reducción de la Pobreza y la Inequidad y la Coordinadora DEI Familias. Mediante el acta se realiza la misma modificación al contrato suscrito con otras 16 organizaciones del programa.

Una vez más, en la Modificación No. 3 del 13 de mayo de 2019, se realizan ajustes a los tramos que varían las fechas iniciales y finales de períodos que anteceden a la modificación. En principio, este proceder constituye una falta de rigor y, por tanto, cabe preguntarse si el cambio en las fechas de realización obedece a un retraso en la ejecución del proyecto. Considerando el ajuste, la inversión por tramos queda distribuida como se detalla en la siguiente tabla.



Tabla 19 Ganada-Café: Inversión por Tramos resultante de Modificación No. 3 al Acuerdo No. 0000043393

Categoría General de Gastos	1° Tramo	2° Tramo	3° Tramo	4° Tramo	5° Tramo	Total
	5%	39%	36%	9%	11%	
	De la suscripción del contrato al 30 de agosto de 2018	Del 1 de septiembre al 30 de diciembre de 2018	Del 1 de enero al 28 de febrero de 2019	Del 1 de marzo al 31 de mayo de 2019	Del 1 de mayo al 31 de julio de 2019	
Activos productivos para el emprendimiento de los negocios inclusivos con 75 familias	7.255.056	53.203.744	48.367.040	12.091.760	0	120.917.600
Capacitaciones y fortalecimiento organizacional	5.100.000	37.400.000	34.000.000	8.500.000	26.100.000	111.100.000
Gastos de Implementación	619.944	4.546.256	4.132.960	1.033.240	0	10.332.400
TOTAL	12.975.000	95.150.000	86.500.000	21.625.000	26.100.000	242.350.000

Fuente 25 PNUD. Información de seguimiento del proyecto

Es de resaltar que con el último ajuste al Grant efectuado con fecha 13 de mayo de 2019, los valores correspondientes a las categorías "Fortalecimiento Técnico a través de Asistencia Técnica Productiva y Socio Empresarial" y la inicialmente referida como "Gastos Administrativos", luego como "Gastos Misceláneos" y finalmente como "Gastos de Implementación", son ajustados en todos los tramos, incluidos los que habrían corrido a lo largo del año del 2018.

Por último, resulta necesario señalar que la adición de recursos al componente de Capacitaciones y Fortalecimiento Organizacional reduce la participación del monto que en teoría va directamente a las 75 familias productoras de café (Activos Productivos para el Emprendimiento de los Negocios Inclusivos). La participación de los componentes Capacitaciones y Fortalecimiento Organizacional y Gastos de Implementación llega a representar el 50,1% del presupuesto total, frente al 48,7% a la firma del contrato inicial y 44,1% tras la adición del 6 de septiembre de 2018.

B. Descripción del Acuerdo de Subsidio No. 0000044436

El 23 de agosto de 2019, el PNUD suscribe con TEJIPAZ el Acuerdo de Subsidio No. 0000044436, el cual comprende la Fase III del programa y abarca el período del 20/08/2019 al 31/12/2019. Su objetivo general fue generar capacidades productivas, organizacionales y comerciales en 75 familias víctimas del conflicto armado, productoras de café, a través de la transferencia de conocimientos, herramientas e insumos para mejorar las condiciones de producción en el municipio de Granada, Antioquia.

En la siguiente tabla se detallan los objetivos específicos del acuerdo y, para cada uno de ellos, los resultados esperados.

Tabla 20 Objetivos y resultados esperados Acuerdo de Subsidio No. 0000044436

Objetivos específicos	Resultados esperados
Invertir en activos productivos, asistencia técnica y acompañamiento organizativo y empresarial.	75 familias víctimas del conflicto armado en Marinilla, Antioquia reciben activos productivos, asistencia técnica y acompañamiento organizativo y empresarial para la organización de los



Objetivos específicos	Resultados esperados
	modelos productivos: a) Justo, solidario e inocuo: BPA y b) Orgánico, justo y solidario
	Fortalecimiento de las capacidades técnicas de las familias participantes en torno a los modelos productivos: a) Justo, solidario e inocuo: BPA y b) Orgánico, justo y solidario
Consolidar las capacidades técnicas de las familias a través del acompañamiento técnico productivo mensual	75 familias con acompañamiento constante por parte de los técnicos, de forma individual a través de las Escuelas de Campo con Agricultores (ECAS)
Realizar actividades de capacitación y proyección comercial de los productos y generar espacios con posibles aliados	Capacidades organizacionales para gestión de posibles aliados, a través de personas capacitadas que apoyen la comercialización y divulgación de productos
Consolidar las capacidades empresariales de las familias vinculadas al proyecto a través de estrategias de apropiación como la actividad "Mi Finca, mi empresa"	Familias capacitadas para la realización de costeo, trazabilidad y registro de toda la actividad productiva a nivel familiar
Generar espacios asociativos para insertarse de forma colectiva en los mercados	1 asociación que desarrolla procesos de formación social, empresarial, comunitario y organizativo, que busquen establecer la integridad en las víctimas, fortalecer la identidad, reconstruir el tejido social y consolidar los procesos organizativos generados dentro del territorio
Consolidar las capacidades sociales de la comunidad vinculada al desarrollo del proyecto	75 familias desarrollan actividades de fortalecimiento social

Fuente 26 PNUD. Información de seguimiento del proyecto

Como se aprecia en la descripción de los objetivos específicos, la Fase III se centra en la capacitación y el fortalecimiento organizativo. Sin embargo, el monto destinado a capacitación es solo del 1%. El monto del acuerdo es de \$122.550.000 (ciento veintidós millones quinientos cincuenta mil pesos), a cancelar en cuatro pagos, cada uno correspondiente a un tramo, como se describe en la tabla adjunta.

Tabla 21 Ganada-Café: Inversión por Tramos Acuerdo No. 0000044436

Categoría general de gastos	Tramo 1	Tramo 2	Tramo 3	Tramo 4	Total	Porcentaje
	30%	40%	25%	5%		
Otros (inversión negocios inclusivos)	18.165.000	39.420.000	17.415.000	0	75.000.000	61,2%
Personal	18.000.000	9.000.000	12.622.500	5.377.500	45.000.000	36,7%
Capacitación/Seminarios/Talleres	300.000	300.000	300.000	300.000	1.200.000	1,0%
Diversos (Gastos financieros, papelería y materiales de escritorio)	300.000	300.000	300.000	450.000	1.350.000	1,1%

TOTAL	36.765.000	49.020.000	30.637.500	6.127.500	122.550.000	100,0%
--------------	-------------------	-------------------	-------------------	------------------	--------------------	---------------

Fuente 27 PNUD. Información de seguimiento del proyecto

En lo que concierne a la Fase III, no se cuenta con información de actas de vinculación ni de recibo de insumos o materiales, por lo que no se puede realizar análisis alguno al respecto. La ausencia de actas de vinculación lleva a concluir que los beneficiarios de 2018 son los que continúan en 2019. Sin embargo, en el archivo Excel "2019_Plan_trabajo_ASBV_Granada" se menciona entre las actividades del Plan de Trabajo de la Fase III: "Actas de vinculación/compromiso de las familias que están vinculadas al programa", con una meta de "75 actas de vinculación FASE III, firmadas en original y escaneadas subidas al Drive". Las actividades de capacitación a realizar se incluyen en el Plan de Trabajo y la asignación del presupuesto para los cinco meses que dura la Fase III a lo largo de 2019.

Tabla 22 Plan de Trabajo y Asignación del presupuesto para 5 meses de duración del Proyecto 2019

Actividades Planeadas	Presupuesto	Observaciones
1. Acompañamiento técnico, social y empresarial con 75 familias para la implementación de los modelos productivos: a) Justo, solidario e inocuo: BPA y b) Orgánico, justo y solidario	\$45.000.000	Asignación mensual de \$9.000.000 por un período de 5 meses
2. Capacitación para el establecimiento y/o manejo de los modelos productivos: a) Justo, solidario e inocuo: BPA y b) Orgánico, justo y solidario	\$700.000	Asignación mensual de \$140.000 por un período de 5 meses
3. Capacitación en acciones de mejora organizacional	\$500.000	Asignación mensual de \$100.000 por un período de 5 meses
4. Acceso a activos productivos para el fortalecimiento de los negocios inclusivos	\$75.000.000	Asignación mensual de \$15.000.000 por un período de 5 meses
5. Soportar el desarrollo logístico del proyecto	\$1.350.000	Asignación mensual de \$270.000 por un período de 5 meses
TOTAL	\$122.550.000	Asignación mensual de \$24.510.000 por un período de 5 meses

Fuente 28 PNUD. Información de seguimiento del proyecto

Tampoco se cuenta con información relacionada con actas de entrega de insumos o materiales a los 75 beneficiarios del programa. Su disponibilidad daría cuenta del desarrollo de la actividad "Acceso a activos productivos para el fortalecimiento de los negocios inclusivos", que contempla una asignación total de \$1.000.000 por beneficiario.

Asimismo, en el Plan de Trabajo para la Fase III, a desarrollarse en 2019, el objetivo de "Fortalecimiento de las capacidades técnicas, administrativas, financieras y operativas de las familias y las organizaciones" incluye los siguientes informes y documentos: Informe Financiero (Ejecución parcial de recursos), Informe Técnico Final (técnico), Informe de Acciones Ambientales, Matriz de Apropiación Técnica a nivel de unidad productiva, Informe de Acciones Empresariales y Financieras, Informe de Acciones Psicosociales, Informe de Acciones de Género, Informe de Acciones de Gestión Comercial, Base de Datos de Rendimiento y Comercialización, Actas de Entrega de Activos a las Familias Vinculadas, Giras Técnicas desarrolladas en la implementación (1), y Jornadas de Capacitación (ECAS,

5 jornadas). El producto esperado de cada una de estas actividades involucra un documento que no se encuentra disponible entre la información suministrada.

III. Los beneficiarios del proyecto en 2018

El acceso al proyecto se inicia con un proceso de preinscripción efectuado entre los meses de enero y abril de 2017. Un total de setenta y cinco (75) personas realiza la preinscripción, y el mismo número firma las actas de vinculación durante el mes de junio del mismo año. Desde su concepción, el programa plantea un parámetro de inclusión de acuerdo con el género, población joven y resalta la población en situación de discapacidad.

En términos de la distribución de los beneficiarios del programa según sexo, de un total de 259 personas que integran los hogares vinculados al mismo, 129 son hombres y 130 mujeres. Desde este punto de vista, se puede inferir que el proyecto ha avanzado hacia la equidad. Sin embargo, al considerar a las personas responsables del proyecto en cada hogar, se observa una distribución por sexo que se muestra en la siguiente tabla. De ella se deduce que, tanto en la línea productiva de cafés especiales como en la de mora, son los hombres los que han tenido una mayor participación, representando el 58,7% y el 77,8%, respectivamente.

Tabla 23 Beneficiarios según sexo de quien firma el Acta

Producto	Beneficiarios	Hombres	Mujeres	Total
Café	# de personas	44	31	75
	Participación (%)	58,7%	41,3%	100,0%
Mora	# de personas	35	10	45
	Participación (%)	77,8%	22,2%	100,0%

Fuente 29 Archivo Excel " 2019_diagnostico_BP_granad_F3"

En la siguiente tabla se describe la participación de los beneficiarios del programa según sexo. En cuanto a la edad, los beneficiarios de la producción de café tienden a concentrarse principalmente en el rango de 36 a 61 años, representando un 77,3% del total. La participación de los más jóvenes, hasta los 35 años, constituye poco menos del 10% del total, con una distribución por sexo muy concentrada en los hombres, quienes representan el 85,7% del total de beneficiarios en ese rango de edad.

Tabla 24 Distribución de beneficiarios del Programa según sexo

Producto	Rango de edad	Hombres		Mujeres		Total	
		# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%
Café	20-35	6	85,7%	1	14,3%	7	9,3%
	36-48	16	64,0%	9	36,0%	25	33,3%
	49-61	16	48,5%	17	51,5%	33	44,0%
	62-74	5	55,6%	4	44,4%	9	12,0%
	75 y más	1	100,0%	0	0,0%	1	1,3%
	TOTAL Café	44	58,7%	31	41,3%	75	100,0%
Mora	20-35	7	100,0%	0	0,0%	7	15,6%
	36-48	15	65,2%	8	34,8%	23	51,1%
	49-61	9	81,8%	2	18,2%	11	24,4%
	62-74	4	100,0%	0	0,0%	4	8,9%
	75 y más	0	-	0	-	0	0,0%
	TOTAL Mora	35	77,8%	10	22,2%	45	100,0%

Fuente 30 Archivo Excel " 2019_diagnostico_BP_granad_F3"



Para el cultivo de la mora, el rango de edad que incorpora a la población más joven (20-35 años) muestra una mayor participación porcentual en el total de beneficiarios (15,6%) en comparación con el registrado para la producción de café (9,3%). Esta mayor participación del grupo más joven ocurre a expensas de la correspondiente a la población en el rango de 62 a 74 años, que representa un 8,9% del total de beneficiarios del cultivo de mora. Al analizar por edad y sexo, se observa que, en todos los rangos de edad, la inclusión en el programa para el cultivo de mora tiende a favorecer al género masculino.

Conforme a lo anterior, a pesar del deseo de avanzar hacia la inclusión de las mujeres como beneficiarias del programa, alcanzar este objetivo en la práctica no resulta una tarea fácil. En última instancia, la ejecución del programa refleja las condiciones de ocupación de la mujer rural. Durante el año 2019, las mujeres rurales representaban el 46,8% del total de la población en edad de trabajar en la zona rural, el 31,4% de la población económicamente activa en dicha área, y su participación en el total de ocupados apenas alcanzaba el 29,7% para ese año. Estas cifras contrastan con la participación de las mujeres en el desempleo rural en 2019, que alcanzaba un 55,9% (DANE, 2020, Mujeres rurales en Colombia, p. 14).

- **Beneficiarios en condición de discapacidad**

Del total de beneficiarios de la línea de cafés especiales (75), 69 manifiestan tener algún tipo de discapacidad (PNUD, Informe Final de Implementación de Negocios Inclusivos, 2018, p. 6). Asimismo, en la línea productiva de mora, 29 de los 45 beneficiarios también declaran tener alguna discapacidad. La propuesta inicial contempla la inclusión de 75 familias para la producción de café y 45 para la producción de mora en el municipio de Granada. Este alcance demuestra la eficacia del programa, ya que alcanza el objetivo propuesto, manteniendo este número de beneficiarios hasta la tercera fase de desarrollo.

La siguiente tabla describe la distribución de los beneficiarios según veredas del municipio de Granada.

Tabla 25 Población objetivo Programa Empleabilidad y Emprendimiento para Familias Rurales Víctimas del Conflicto. Granada (Meta)

CAFÉ			MORA CONVENCIONAL		
VEREDA	CANTIDAD DE BENEFICIARIOS	CANTIDAD DE PcD	VEREDA	CANTIDAD DE BENEFICIARIOS	CANTIDAD DE PcD
CALDERAS	1	1	CRISTALINA-CEBADERO	2	2
EL EDEN	1	1	EL CHUSCAL	3	2
EL MORRO	7	4	EL CONCILIO	3	1
EL OSO	2	2	EL ROBLE	3	2
EL ROBLAL	2	2	EL VERGEL	4	4
EL ROBLE	2	3	LA MARIA EL PROGRESO	5	3
GALILEA	1	1	LA PRIMAVERA	2	2
LA AGUADA	11	8	MINITAS	10	4
LA CASCADA	4	5	REYES	3	2
LA FLORIDA	1	1	SAN MATIAS	10	7
LA GAVIOTA	3	3	TOTAL GENERAL	45	29
LA MERCED	5	5			
LA QUIEBRA	2	2			
LAS FALDAS	4	4			
LAS PALMAS	2	2			
LOS MEDIOS	11	11			
LOS PLANES	2	3			

CAFÉ			MORA CONVENCIONAL		
VEREDA	CANTIDAD DE BENEFICIARIOS	CANTIDAD DE PcD	VEREDA	CANTIDAD DE BENEFICIARIOS	CANTIDAD DE PcD
MALPASO	5	5			
QUEBRADONA ABAJO	2	2			
QUEBRADONA ARRIBA	5	3			
SAN FRANCISCO	2	1			
TOTAL GENERAL	75	69			

Entre los inscritos, 61 personas participantes de la línea de cafés especiales, lo cual equivale al 81,3% del total de inscritos, reportaron en las actas de preinscripción padecer o contar con alguna persona en el hogar que presente al menos una discapacidad física, sensorial (visual y auditiva) o cognitiva/intelectual. Por otro lado, los beneficiarios de la línea de mora reportaron la presencia de discapacidad en 22 hogares, lo que representa el 48,9% del total de 45 beneficiarios.

Varios preinscritos a la línea de cafés especiales reportaron la presencia de enfermedades crónicas en sus hogares. Entre ellas, se mencionan casos de esquizofrenia, donde el paciente está medicado y mantiene una actividad laboral normal. Además, se señala la presencia de problemas de columna y corazón. Por otro lado, se destaca el caso de un esposo que padece artritis aguda, pero aun así puede trabajar, aunque también sufre de sinusitis, lo que le ocasiona dolores de cabeza y presión arterial. Las enfermedades crónicas aludidas por los beneficiarios de la línea de mora incluyen casos de soplo en el corazón, para el cual el paciente tiene un marcapaso instalado, así como diabetes y leucemia. En el Anexo 1 se detallan las discapacidades mencionadas en las respectivas actas de preinscripción.

A pesar de que la discapacidad es uno de los principales factores que caracterizan la inclusión en el proyecto, no se encontró una descripción metodológica en los documentos revisados sobre cómo se aborda la capacitación, asistencia técnica o participación en giras de personas con discapacidad. Es crucial considerar que las discapacidades pueden variar y, además, se informa la presencia de algún tipo de discapacidad incluso entre las personas encargadas del proyecto dentro del hogar. Parece ser que el desafío de ejecutar el proyecto con personas con discapacidad pudo haber sido enorme, aún más complicado sin un procedimiento claro para actuar.

El proyecto se limita a incluir una fisioterapeuta como parte del equipo técnico, indicando que con su acompañamiento se fortalecen los temas sociales y vínculos familiares para que las PcD puedan incluirse de manera activa en las labores productivas del café o mora (PNUD, Informe Final de Implementación de Negocios Inclusivos, 2018, Granada, Antioquia, p. 37). Pese a ello, al abordar las oportunidades de mejora, en el mismo documento se argumenta que, desde el enfoque diferencial, sería pertinente contar con más profesionales de salud que puedan brindar un acompañamiento más integral a la población con discapacidad y/o deficiencias funcionales, de modo que se pueda realizar una reincorporación a las actividades agrícolas de manera más integral y adecuada (p. 36).

En el documento "PNUD. Informe Final de Implementación de Negocios Productivos 2018. Granada, Antioquia", no se hace referencia al abordaje sobre el trabajo con población con discapacidad en la sección Lecciones Aprendidas, pese a que entre los resultados generales del programa se alude a la desmitificación sobre dicha condición.

En vista de lo anterior, es factible argumentar que el proyecto no ha potencializado la oportunidad de innovar en lo que refiere al trabajo con personas en condición de discapacidad. Si lo ha hecho, no ha logrado plasmarlo en una metodología de forma tal que pueda convertirse en una experiencia a replicar.

C. El área disponible para siembra y la rentabilidad del Proyecto

Uno de los factores determinantes para alcanzar un nivel de rendimiento que permita a los beneficiarios del programa competir generando rentabilidad y sostenerse en el negocio a lo largo del tiempo es el tamaño del predio, el cual varía en función de la línea de producción y el producto seleccionado. En el caso del café, el área a sembrar se suma a las condiciones del suelo, el clima, la variedad y la agronomía del cultivo como elementos importantes para mejorar la productividad.

En ese orden de ideas, se puede revisar la información sobre el tema referente al área destinada a la siembra de café, la cual se condensa en la siguiente tabla.

Tabla 26 ¿Durante los últimos 12 meses, ¿cuántas hectáreas dedicaron al cultivo de?

Tamaño (Has.)	# de Predios	%
Menos de 0,25	32	42,7%
0,26 a 0,5	16	21,3%
0,51 a 0,75	8	10,7%
0,76 a 1	8	10,7%
1,01 a 1,5	5	6,7%
1,501 a 1,75	3	4,0%
1,7501 a 2	1	1,3%
2 a 2,5	2	2,7%
Total Predios	75	100,0%

Fuente 31 Archivo "Línea_base_Somos_Rurales_2017_Actualizada_2019".

Al momento de levantar la línea de base, a la pregunta: "Durante los últimos 12 meses, ¿cuántas hectáreas dedicaron al cultivo de ____?", poco menos del 43% de los beneficiarios del programa en la línea de cafés especiales responde haber sembrado en predios con un área inferior a un cuarto de hectárea. Aunque cabe mencionar que, dentro de ese grupo, 15 personas expresan no haber sembrado, es decir, no haber destinado ninguna hectárea al cultivo de café durante el período previo al levantamiento de la línea de base que se realizó en 2017.

Con base en la información proporcionada en la tabla anterior, el área promedio cultivada por los beneficiarios del proyecto es ligeramente superior a media hectárea (0,51 ha). Además, el 97,3% del total de beneficiarios ha asignado menos de 2 hectáreas para la producción de café durante 2016. Esto indica que el área disponible para la siembra es bastante reducida, lo que dificulta alcanzar una producción rentable y sostenible, la cual se estima entre 3,1 y 3,8 hectáreas. Con un promedio de 3,1 hectáreas, los cultivadores podrían al menos cubrir sus gastos de subsistencia.

A nivel nacional, el área promedio sembrada con café fue de 13,21 hectáreas en 2018 y de 13,67 hectáreas en 2019. Por otro lado, en Antioquia, la finca cafetera tiene un área promedio de 6,4 hectáreas, de las cuales aproximadamente el 24% se destina a este cultivo. Es evidente que, en este aspecto, el programa enfrenta una desventaja desde su inicio.

IV. Los Beneficios del Programa

Retomando los beneficios del programa descritos en la Sección I de este documento, estos se pueden sintetizar en: asesoría o asistencia técnica (1 y 4), capacitaciones, talleres, escuelas de campo o giras técnicas (2 y 5) e inversión en fortalecimiento inclusivo que incluye la entrega de insumos o herramientas (3). Como se ha indicado previamente, el valor total del Acuerdo No. 0000043393 asciende a \$242.350.000.

A. Asesoría o asistencia técnicas



En la Tabla 27 se retoma la información de la Tabla 19 y, tomando la distribución conforme a los objetivos de desempeño que se anexan como parte de la Tercera Modificación de dicho Acuerdo, en el archivo "1.3_Modificación 03 Tejjpaz".

En la distribución conforme a los objetivos de desempeño en la Tabla 27, destacan varios aspectos, además de la participación de la asesoría técnica en los costos totales. El costo promedio por familia beneficiaria del proyecto es de \$32.213.333, de los cuales \$1.789.272 corresponden a asistencia técnica, lo que representa el 55,4% del total, casi 10 puntos porcentuales por encima de la inversión en los negocios inclusivos. Este peso significativo de la asistencia técnica vuelve prácticamente insostenible el proyecto, dada la limitada área de siembra de café disponible para los beneficiarios, la cual, como hemos mencionado, apenas supera ligeramente la media hectárea (0,51 hectáreas).

Tabla 27 Acuerdo No. 0000043393 modificado: Distribución según objetivos de desempeño

Categoría de Gastos	Objetivo de desempeño	Tramo	Período	Recurso Asignado
Fortalecimiento a través de asistencia técnica productiva y socio empresarial	Conformar equipo y realizar plan de trabajo	1	Firma de acuerdo con 30/08/2018	5.343.677
Inversión fortalecimiento negocios inclusivos				7.631.323
Inversión fortalecimiento negocios inclusivos	Socializar y firmar actas de Acuerdo y corresponsabilidad	2	1/09/18 a 31/12/18	55.745.813
	Realizar el Comité de compras para la adquisición de materiales, insumos, herramientas y servicios del proyecto			
	Realizar acompañamiento y asistencia técnica a las familias participantes del proyecto a través de escuelas de campo ECA			
Fortalecimiento a través de asistencia técnica productiva y socio empresarial	Brindar asistencia técnica a 75 familias víctimas y víctimas con discapacidad	2	1/09/18 a 31/12/18	39.404.187
Fortalecimiento a través de asistencia técnica productiva y socio empresarial	Desarrollar procesos de formación social, empresarial, comunitario y organizativo, que busquen restablecer la integridad en las víctimas, fortalecer la identidad, reconstruir el tejido social y consolidar los procesos organizativos generados dentro del territorio	3	1/01/2019 a 28/02/2019	50.678.012
Inversión fortalecimiento negocios inclusivos	Realizar el Comité de compras para la adquisición de materiales, insumos, herramientas y servicios del proyecto	3	1/01/2019 a 28/02/2019	35.821.988
Fortalecimiento a través de asistencia técnica productiva y socio empresarial	Realizar acompañamiento y asistencia técnica a las familias participantes del proyecto a través de las escuelas de campo ECA	4	01/03/2019 a 31/05/2019	12.669.503
	Brindar asistencia técnica integral a 75 familias víctimas y víctimas con discapacidad			

Categoría de Gastos	Objetivo de desempeño	Tramo	Período	Recurso Asignado
Inversión fortalecimiento negocios inclusivos	Fomentar acciones de sostenibilidad ambiental dentro de los negocios inclusivos	4	01/03/2019 a 31/05/2019	8.955.497
	Sistematizar el conocimiento del proceso desarrollado para atención de las familias víctimas			
Fortalecimiento a través de asistencia técnica productiva y socio empresarial	Brindar asistencia técnica integral a 75 familias víctimas y víctimas con discapacidad	5	1/05/2019 a 31/07/2019	26.100.000
Total Inversión fortalecimiento negocios inclusivos				108.154.621
Valor por Familia				1.442.062
Total Fortalecimiento a través de asistencia técnica productiva y socio empresarial				134.195.379
Valor por Familia				1.789.272
Costo Total				242.350.000
Valor por Familia				3.231.333

Fuente 32 Modificación 3 al Acuerdo No. 0000043393. Archivo "1.3_Modificación 03 Tejipaz"

Expresado por hectárea, el costo de la asistencia técnica es de \$1.789.272. Este costo resulta excesivamente alto si se compara con el valor estimado por la Corporación Colombia Internacional en el estudio de 2010, que, actualizado por el IPC a 2019, es de \$451.665 para productores pequeños (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2010; Sistema de Información de Precios de Insumos y Factores; Cálculos Corporación Colombia Internacional). Según la estimación de la Corporación Colombia Internacional, el valor de la asistencia técnica por hectárea se mantiene constante para cada uno de los 5 años que conforman el ciclo de producción, y su participación en el total de costos desciende entre el primer y el último año, oscilando entre 4,2% y 2,7%.

Pese al nivel de inversión del programa, los beneficiarios encuestados en 2019 reportaron un manejo regular de aspectos relacionados con la inocuidad y los registros administrativos o de producción, los cuales han sido contemplados como parte de las asesorías técnicas incluidas en el programa (Tabla 28). Según la encuesta, el 8% de los beneficiarios informó no contar con un plan de fertilización, mientras que el 20% lo hace solo en ocasiones. Además, el uso de material de siembra certificada es relativamente bajo entre los beneficiarios del programa, y menos de la mitad indica que no cuenta con un registro de uso y limpieza de herramientas. Esta falta de seguimiento podría afectar el nivel de producción y, consecuentemente, la rentabilidad del negocio.

Tabla 28 Granada. Producción Café. Manejo aspectos de Inocuidad y Registros.2019

Aspecto indagado	Café				Mora			
	Cuenta con el aspecto indagado (# de Productores)		Participación en Total Beneficiarios		Cuenta con el aspecto indagado (# de Productores)		Participación en Total Beneficiarios	
	No	En ocasiones	No	En ocasiones	No	En ocasiones	No	En ocasiones
Registros Contables	32	15	42,7 %	20,0%	20	6	44,4 %	13,3%
Registros de Producción	31	15	41,3 %	20,0%	21	5	46,7 %	11,1%

Registros Contables y Registros de Producción	31	14	41,3 %	18,7%	20	5	44,4 %	11,1%
Utiliza material de siembra certificada	10	16	13,3 %	21,3%	3	4	6,7%	8,9%
Tiene Plan de Fertilización	6	15	8,0%	20,0%	11	4	24,4 %	8,9%
Registros de uso y limpieza de herramientas	33	14	44,0 %	18,7%	21	5	46,7 %	11,1%

Fuente 33 Matriz de diagnóstico de buenas prácticas. Somos Rurales Granada. Archivo "Matriz de diagnóstico de buenas prácticas SOMOS RURALES Granada"

En lo que respecta al manejo de la información contable y los registros de producción, la situación no difiere mucho de lo expresado para los aspectos de inocuidad. Esto se evidencia en que el 40% de los productores carecen de registros contables o de producción, mientras que el 20% solo los tiene ocasionalmente (Tabla 29). Esta tendencia se refleja en una deficiente administración del negocio y su futura proyección en diversos mercados, lo que plantea la necesidad de evaluar cómo se ha llevado a cabo el seguimiento del proyecto o negocio durante las visitas de asesoría técnica, las cuales tienen como objetivo fortalecer el aspecto socioempresarial. La situación en lo que atañe al cultivo de mora es muy similar a la descrita para el caso del café, tanto en lo concerniente al manejo del registro administrativo como en lo referente a la inocuidad.

B. Capacitación para el fortalecimiento de la unidad productiva

El programa se propuso un plan de formación utilizando diferentes estrategias: talleres, Escuelas de Campo (ECA), visitas de acompañamiento y jornadas de capacitación, programadas de acuerdo con la dificultad o limitación encontrada al momento del diagnóstico, el cual se incluye en la Tabla 29.

Tabla 29 Plan de Formación Programa Empleabilidad y Emprendimiento para Familias Rurales Víctimas del Conflicto. Granada (Meta).

Descripción de la Limitante y/o potencialidad encontrada	Actividades Propuestas	Total acciones
Poco orden y organización del sistema productivo	Jornada de capacitación, escuelas de campo, talleres veredales, encuentros para el intercambio de conocimientos.	16
No se cuenta con un protocolo estandarizado en los procesos de formación de núcleos, ni mejoramiento genético.	Escuelas de campo y visitas de acompañamiento para la transferencia a unidades apícolas enfocadas a la multiplicación de reinas, plan sanitario, plan nutricional y formación de núcleos	17
Pérdida de biodiversidad, desequilibrios hidrológicos, erosión generalizada y disminución de la capacidad productiva de los suelos.	Jornada de capacitación, escuelas de campo, talleres veredales, encuentros para el intercambio de conocimientos.	20
Falta de tecnificación agropecuaria. Más horas de trabajo, enfermedades asociadas a los riesgos laborales.	Jornada de capacitación, intercambio de conocimientos sobre el cuidado de los aspectos laborales y de la salud, y buenas condiciones en los lugares de trabajo.	16
Se vende en el mercado al precio del mercado, con intermediación, sin precios justos y no se fomenta la organización.	Jornada de capacitación, escuelas de campo, talleres veredales, encuentros para el intercambio de conocimientos.	20



Descripción de la Limitante y/o potencialidad encontrada	Actividades Propuestas	Total acciones
Se usan altas dosis de insumos fertilizantes y agrotóxicos, se usan matamalezas.	Jornada de capacitación, escuelas de campo, talleres veredales, encuentros para el intercambio de conocimientos.	16
Inexistencia de un plan de manejo básico de las colmenas.	Jornadas de trabajo a través de ECAs para el intercambio de conocimientos relacionados con las unidades apícolas eficientes que adopten nuevas tecnologías en los procesos de manejo, monitoreo, sanidad y nutrición de colmenas.	20

Fuente 34 Plan de formación

Pese a la existencia de un plan de formación, este no se cumple a cabalidad en lo que refiere al número de talleres sociales, organizacionales o comerciales, ni al respectivo número de personas establecidas como meta de asistencia en cada uno. Tampoco se cumple en lo que concierne a la asistencia del componente técnico (Tabla 30).

Tabla 30 Procesos Formativos: Indicadores de Eficacia

Indicador	Meta Total 2019 Cantidad (bimestre)	Unidad	Avance mes 2019-2020			Avance mes 2019-2020 (Porcentaje)		
			Julio - Agosto	Sept - Oct	Nov - Dic	Julio - Agosto	Sept - Oct	Nov - Dic
Número de talleres sociales realizados	45	Unidades	4	6	4	8,9%	13,3%	8,9%
Número de personas que asistieron a las ECAS del componente técnico	2.700	Unidades	150	300	162	5,6%	11,1%	6,0%
Número de talleres organizacionales realizados	4	Unidades	2	2	2	50,0%	50,0%	50,0%
Número de personas que asistieron a los talleres del componente organizacional	300	Unidades	150	300	210	50,0%	100,0%	70,0%
Número de talleres comerciales realizados	4	Unidades	1	1	2	25,0%	25,0%	50,0%
Número de personas que asistieron a los talleres del componente comercial	300	Unidades	75	75	150	25,0%	25,0%	50,0%

Fuente 35 Archivo "2019_2020_Somos Rurales Consolidado_avances".

C. Estrategia para la Implementación de Medidas Ambientales Sostenibles (EIMAS)

Para abordar las debilidades ambientales detectadas en la fase de diagnóstico, tales como la mala disposición de residuos sólidos, la contaminación del agua y el suelo, la tala de árboles, el desconocimiento sobre conservación y protección del medio ambiente, y la utilización exagerada de fungicidas, insecticidas y fertilizantes, así como para potenciar las oportunidades, el programa ha implementado una serie de actividades. Estas incluyen la reforestación, la implantación de sistemas de riego, la construcción y adecuación de estanques, el impulso a la organización para obtener certificación en buenas prácticas agrícolas (BPA) o registro exportador, el compostaje, la elaboración de abonos orgánicos y la gestión de residuos sólidos.

El objetivo al adoptar una EIMA es transferir y generar capacidades locales, proporcionando directrices para ayudar a las organizaciones y familias a identificar acciones a corto, mediano y largo plazo. Estas acciones permiten mitigar los daños ambientales identificados y mejorar la calidad de vida de quienes ocupan el territorio.

Las medidas adoptadas no logran alcanzar el espectro de población propuesto y, por ende, generar los impactos deseados. Para 2019, conforme a la información disponible, se sobrepasa la meta de las 70 familias "implementando acciones ambientales"; todas lo hacen. Sin embargo, al analizar indicadores que abordan componentes ambientales, de forma particular o desagregada, se encuentra que varias metas de tipo ambiental no lograron cumplirse. Por ejemplo, de las 6 hectáreas propuestas como meta para parcelas demostrativas implementadas, no se logró pasar de 1 durante los bimestres julio-agosto, septiembre-octubre y noviembre-diciembre de 2019, lo que resultó en un alcance de solo el 17% en cada uno de esos periodos.

En el proceso de certificación BPA o registro de predio exportador, de los 19 predios propuestos para el mismo año, se habían logrado 4 en el bimestre julio-agosto de 2019. Posteriormente, se sumaron otros dos para un total de 6 al siguiente bimestre. Este valor se mantuvo constante durante el período noviembre-diciembre, determinando que el cumplimiento de la meta fue del 17% en el primer bimestre y del 32% en los dos últimos.

Inicialmente, se esperaba que 70 familias realizaran gestión de residuos sólidos en 2019. Sin embargo, este número se redujo a 35 entre julio y agosto de ese año. Más tarde, el máximo alcanzado fue de 50 familias entre los bimestres septiembre-octubre y noviembre-diciembre. Este logro representó un cumplimiento de la meta propuesta que aumentó del 50% al 71%.

La Tabla 31 permite concluir que el proyecto, en el caso de la producción de café en el municipio de Granada, no logró los mejores resultados para llevar a la comunidad a poner en práctica el conocimiento transmitido a través de las capacitaciones y asesorías técnicas, relacionadas con la estrategia ambiental implementada.

Tabla 31 Granada. Producción Café. Manejo Componente Ambiental. 2019

Aspecto indagado	Cuenta con el aspecto indagado (# de Productores)		Participación en Total Beneficiarios	
	No	En ocasiones	No	En ocasiones
¿Se cuenta con un plan de disposición de residuos sólidos?	15	39	20,0%	52,0%
¿Se cuenta con un análisis del agua utilizada en las labores?	9	13	12,0%	17,3%
¿Se cuenta con un plan de disposición de residuos químicos?	0	10	0,0%	13,3%
¿Se emplean prácticas de conservación de suelos?	10	16	13,3%	21,3%



Fuente 36 Matriz de diagnóstico de buenas prácticas. Somos Rurales Granada. Archivo "Matriz de diagnóstico de buenas prácticas SOMOS RURALES Granada".

Así como se expresó previamente al evaluar el cumplimiento de metas, la relacionada con el número de familias que implementaron acciones ambientales, fijada en 70, se había superado. Esto ocurrió dado que el total de 75 familias involucradas en el programa para la producción de café lo hizo durante los últimos tres bimestres de 2019. Sin embargo, poco más de la mitad del total de familias beneficiadas por el programa cuentan con un plan de disposición de residuos sólidos solo en ocasiones, mientras que otro 20% indica no disponer del mismo (véase Tabla 31). Esta tabla permite concluir que la situación es mejor cuando se refiere al análisis del agua utilizada para las labores, la disponibilidad de un plan para la disposición de residuos químicos y el uso de prácticas de conservación de suelos.

D. Rendimiento y sostenibilidad del Programa en la línea Cafés en Granada (Antioquia)

El rendimiento de los negocios inclusivos de café en el municipio de Granada está determinado, como se expresó previamente, por la extensión de terreno disponible para cada uno de los propietarios, la cual, tomando el concepto de área en producción, se reduce a menos de 1 hectárea para cada uno de los beneficiarios del Proyecto. Aparte del clima y la disponibilidad de agua, al rendimiento también contribuyen los insumos entregados y el conocimiento para el manejo del cultivo adquirido a través de las asesorías técnicas y el proceso de formación contemplado en el Proyecto. Es así como se llega a estimar un rendimiento, definido como el cociente entre la producción medida en toneladas y el área en producción que cuenta con apoyo del Proyecto, cuyo resultado se compara con el indicador de rendimiento para el Departamento de Antioquia y el Municipio de Granada en la Tabla 32.

Tabla 32 Rentabilidad Producción de Café. Antioquia, Granada y Proyecto. 2017-2019

Unidad Geográfica	Descripción	2017	2018	2019
Antioquia	Área (ha)	99.312	98.038	95.285
	Producción (ton)	140.399	141.899	124.817
	Rendimiento (ton/ha)	1,41	1,45	1,31
Granada	Área (ha)	192,56	200,77	216,00
	Producción (ton)	162,26	173,04	280,00
	Rendimiento (ton/ha)	0,84	0,86	1,30
Somos Rurales - Granada	Área con apoyo Proyecto (ha)	56,6	25,8	35,55
	Producción (ton)	21.967	42.000	42.375
	Rendimiento (ton/ha)	0,39	1,63	1,19

Fuente 37 Ministerio de Agricultura. Agronet. Estadísticas del Sector. Para el Proyecto se toma información de Archivo "Seguimiento_Productivo_Cafe_Granada_final_2020"

El primer aspecto por resaltar en la Tabla 32 es el aumento en el indicador de rentabilidad en un 319,4% entre los años 2017 y 2018, precisamente en un período en el cual el área en producción cae en un 119,4%. Luego, cuando el área en producción aumenta a 35,6 hectáreas, la rentabilidad, en lugar de aumentar, disminuye en un 26,8% en 2019, el cual sería el tercer año de producción que, conforme se deriva de diferentes estudios, debería estar al alza. El aumento inexplicable en la rentabilidad para 2018 ubica al proyecto muy por encima del estimado para el departamento de Antioquia y prácticamente duplicando el correspondiente a la producción de café en el municipio de Granada. De resto, tanto en 2017 como en 2019, la rentabilidad de los beneficiarios del proyecto se estima por debajo de las correspondientes a Antioquia y al municipio de Granada.

Para generar la producción de café, los 75 beneficiarios del proyecto reportan un gasto total anual de \$1.400.000 en 2017, \$1.480.000 en 2018 y \$1.530.000 en 2019⁴. Estos costos incluyen: mano de obra, insumos, herramientas, equipos, invertidos en la parcela provenientes de cualquier fuente, propia,

⁴ El aumento en el gasto anual entre 2018 y 2017 es de 5,71%, por encima de la variación en el IPC estimada en 3,2%. Entre 2018 y 2019, el gasto anual reportado aumenta en 3,38%, similar a la inflación anual que se ubicó en 3,43%.

proyecto o externa⁵. Si estos gastos anuales se actualizan para llevarlos a precios de 2019 y se agregan, se tiene un valor total de \$349.779.744, el cual corresponde a un promedio por beneficiario de \$4.663.730. Cabe recordar que como se contempló en la Tabla 18, el valor de la subvención incluyó una asignación correspondiente a *Inversión Fortalecimiento de Negocios Inclusivos para 75 Familias*, con valor promedio de \$1.612.235 por beneficiario (Grant 0000043393) y, otro de \$1.000.000 por beneficiario (Grant 0000044436), para un total de \$2.612.235. Es decir, cada beneficiario estaría financiando con recursos propios y otras fuentes, alrededor del 44% del gasto incurrido durante los tres años.

El monto de \$2.612.235, asignado por el proyecto como *Inversión Fortalecimiento de Negocios Inclusivos para 75 Familias*, es similar al obtenido a partir de encuesta aplicada a los beneficiarios del Proyecto en 2017, en respuesta a la pregunta: *Excluyendo jornales ¿en los últimos 12 meses a cuánto ascendieron los gastos totales de herramientas, semillas e insumos para la siembra, mantenimiento y cosecha de una hectárea de este cultivo/producto agropecuario?* Los valores suministrados en respuesta a esa pregunta permiten generar una inversión promedio anual de \$ 2.252.388, expresado en precios del año 2019, para hacerlo comparable con el monto promedio asignado por el Proyecto a cada usuario, a través de la subvención, referido anteriormente (\$2.612.235)⁶. En otras palabras, el componente del Grant orientado a cubrir insumos, materiales, herramientas y material vegetal estaría tasado un 16% por encima del valor promedio incurrido por los beneficiarios durante el año previo al ingreso al Proyecto. Con ese porcentaje tendrían que cubrir la mano de obra, a menos que lograsen apalancarse con otras fuentes, incluido recursos propios.

Es de anotar, que la mano de obra que se estima en un número anual de 18.000 jornales para los 75 beneficiarios en cada uno de los tres años de ejecución del Proyecto, costeadada a un precio por jornal de \$29.680⁷, daría un monto total de \$534.240.000 para cada uno de los tres años, como gasto del proyecto en solo jornales.

Ahora bien, suponiendo que el costo de producción por kilogramo de café no incluye el monto correspondiente a jornales reportado (un total de 18.000 para los 75 beneficiarios) o, si lo incluye, contiene solo parte de ese gasto. Bajo esa salvedad, habría que anotar que el proyecto reporta un gasto mucho más bajo del estimado por el Ministerio de Agricultura (Tabla 33) el cual, comparado con los precios que reporta el mismo proyecto (\$4.800 por kilogramo en 2017, \$6.400 en 2018 e igual valor en 2019), conduciría a un excedente proporcionalmente significativo, excepto para el primer año (2017) en el cual se estaría trabajando a pérdida⁸. Es de expresar que, la uniformidad de precios en cada uno de los años puede ser reflejo de una negociación conjunta o la venta individual, pero a un mismo comprador. Los precios que se fijaron en cada año para la venta de la producción de café apoyada por el Proyecto en el municipio de Granada superan el precio interno base de compra del café colombiano, publicado por la Federación Nacional de Cafeteros, para junio de cada año (\$6.355 en 2017, \$5.971 en 2018, y \$6.239 en 2019).

Tabla 33 Costo de producción por Kilogramo. Precios de 2019

Descripción	Año 1	Año2	Año 3
Proyecto Granada	5.305,53	2.820,98	2.707,96
Estimación Agronet predio pequeño (menos de 5 has.)	-	4.904,58	4.079,41

Fuente 38 Ministerio de Agricultura. Agronet. Estadísticas del Sector. Para el Proyecto se toma información de Archivo "Seguimiento_Productivo_Cafe_Granada_final_2020"

Para concluir, pese a la obtención de precios de venta del café, relativamente favorables, y los costos de producción más bajos que los publicados por el Ministerio de Agricultura para ese tipo de cultivo, el

⁵ Tomados del archivo "Seguimiento_Productivo_Cafe_Granada_final_2020".

⁶ Incluye gastos asociados a siembra, mantenimiento y cosecha.

⁷ Promedio en archivo que contiene encuesta aplicada a los beneficiarios del proyecto y que se indica corresponde a la línea de base en archivo Línea_base_Somos_Rurales_2017_Actualizada_2019. Un valor que se supone corresponde a precios de 2017.

⁸ En 2017 por cada kilogramo producido y vendido, se tendría una pérdida de unos \$505.



rendimiento estimado para los beneficiarios del Proyecto no logra ser, competitivo, poniendo en riesgo la sostenibilidad de los negocios inclusivos. La utilidad promedio para el tercer año del Proyecto, para cada beneficiario asciende a \$4.206.067, que equivale a un monto mensual de \$350.506, el cual representa un 42,3% del valor del salario mínimo para 2019. Consecuentemente, con el tamaño de área disponible, era de esperarse que los beneficiarios desarrollaran otro tipo de actividades no apoyadas por el Proyecto, otras actividades no agropecuarias, o actuaran como jornaleros en otros predios, para obtener cada uno, un promedio de ingresos mensuales de \$64.583, \$56.667, y \$29.822, respectivamente, para un acumulado de \$151.072. Estos ingresos, sumados a la utilidad mensual de lo producido a través del Proyecto, alcanzan un valor de \$501.578, el cual representa el 60,5% de un salario mínimo mensual para el año 2019. En ese contexto, el Proyecto no estaría tampoco impactando las condiciones de vida de sus beneficiarios.

8. Conclusiones

Las conclusiones en esta sección se presentan considerando los criterios de evaluación: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad, transversalidad en derechos humanos y equidad de género. También se toman en cuenta las preguntas orientadoras que permitirían evaluar el "Proyecto Somos Rurales: Empleo y Emprendimiento para Familias Víctimas del Conflicto Armado". El análisis conjunto de los criterios de evaluación y las preguntas orientadoras se realizará desde la perspectiva de los beneficios esperados de su implementación. Estos beneficios, además de contribuir a la construcción del tejido social, se pueden resumir en: asesoría o asistencia técnica, capacitaciones, talleres, escuelas de campo o giras técnicas, así como inversión en fortalecimiento inclusivo que incluye la entrega de insumos o herramientas.

1. Pertinencia y coherencia

El Proyecto de Empleabilidad para víctimas del conflicto armado se desarrolló con el respaldo de los objetivos delineados en diversas instancias de planificación del PNUD, tales como el Plan Estratégico (2022-2025) y el Plan de Evaluación para Colombia (2021-2024), así como en consonancia con su política respecto a las evaluaciones organizacionales. Los objetivos del PNUD se conectan con los del Plan Nacional de Desarrollo (2014-2018) en lo que respecta a las medidas para contrarrestar los efectos de la violación de los derechos humanos de las víctimas del conflicto armado en Colombia. En consecuencia, el proyecto se apoya en un sólido marco conceptual, jurídico y social, desde el cual se busca mejorar las condiciones de empleabilidad y el acceso a ingresos de las víctimas del conflicto armado en el país.

En vista de lo anterior, se puede concluir que el proyecto es pertinente, tanto desde su concepción como en la medida en que contempla las violaciones a los derechos humanos sufridas por las personas víctimas del conflicto armado. El proyecto brinda una oportunidad de empleabilidad, buscando lograr su inclusión social y reducir las condiciones de pobreza a las que el conflicto las ha llevado. Sin embargo, no se dispone de una línea de base debidamente organizada para identificar las necesidades de los beneficiarios del proyecto. Esta falta dificulta la aplicación de la teoría del cambio para argumentar el grado en que se han reducido sus condiciones de pobreza y los factores adversos que han enfrentado en ese proceso, así como garantizar la empleabilidad.

En general, los resultados de la encuesta de percepción aplicada a los beneficiarios del componente Somos Rurales del proyecto permiten concluir que el proyecto cumplió los objetivos en cuanto a pertinencia, coherencia y demás criterios contemplados en la evaluación, desde su punto de vista.

En lo que respecta al análisis de la coherencia y eficiencia del proyecto, sería esclarecedor realizar un ejercicio comparativo entre los resultados del proyecto de reparación colectiva Emprendiendo Sueños y otro ejecutado por el PNUD. Emprendiendo Sueños, orientado a promover el potencial productivo y laboral de 24 sujetos de reparación colectiva, fue ejecutado por el Ministerio de Trabajo en colaboración con la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS) entre 2016 y 2017, abarcando 12 departamentos. La inversión realizada a través de dicho convenio ascendió a alrededor de \$5.500 millones, cifra inferior a la invertida por el PNUD.

2. Eficacia

La primera conclusión al evaluar la eficacia del proyecto es que aparentemente falló en dimensionar adecuadamente las metas, ya que la mayoría no ha sido alcanzada. Como ejemplo, podemos revisar el caso de las visitas técnicas, tal como se describe en el estudio de caso. No resulta viable establecer una meta bimensual de 900 visitas técnicas cuando solo se dispone de un equipo de profesionales y se está trabajando en zonas rurales, donde, como máximo, el equipo podría realizar dos visitas si las distancias entre los beneficiarios que residen en la misma vereda son cortas, y lo mismo entre veredas. Probablemente, haber establecido un máximo de dos visitas, como se reportó realizadas durante tres bimestres de 2019, habría sido una meta más realista.

En términos de cobertura, el Proyecto cumple la meta de beneficiarios previstos en sus dos componentes de reparación individual y colectiva. Lo mismo ocurre con el estudio de caso, que contempla 75 beneficiarios para el cultivo de café y 45 en cultivo de mora. Conforme a la información disponible, estos beneficiarios se mantienen a lo largo de las tres fases del Proyecto, al menos en el número propuesto.

Ahora bien, aparte de la cobertura, el Proyecto no logra las metas o resultados previstos en lo que concierne a la participación en los procesos de formación, asistencia técnica, y tampoco en el acceso a los insumos y material orgánico dispuestos para entregar a los beneficiarios. Pese a ello, no se cuenta con información que permita inferir los factores que limitaron el cumplimiento de esas metas.

Para un negocio inclusivo como el de café, que adopta una estrategia para el manejo ambiental, llama la atención que los beneficiarios del proyecto no le hayan otorgado la importancia requerida al punto de asistir a las capacitaciones e implementar lo aprendido en esas cuando se ha asistido.

3. Eficiencia

En terreno, para la provisión de asistencia técnica y capacitaciones, se seleccionaron organizaciones de la sociedad civil. En el estudio de caso lo hizo TEJIPAZ para el cultivo de café y ASOVIDA para el de mora. TEJIPAZ, como organización encargada del desarrollo del proyecto de café, integró un equipo compuesto por un Ingeniero agrónomo con experiencia en agroecología (1), Técnicos agropecuarios (2), un Bachiller - Gestor local (1) y un Contador (1). El trabajo del equipo se complementa con la disponibilidad de un profesional de la salud (fisioterapeuta). El monto destinado al cubrimiento de los gastos asociados al equipo técnico llega a exceder, para el proyecto contemplado en el estudio de caso, un 37% del total del Grant asignado para un período, un porcentaje relativamente alto que implica una carga significativa si se analiza desde el punto de vista de la necesidad de recuperar la inversión a través de la rentabilidad del proyecto.

Adicionalmente, es de indicar que, en su totalidad, el costo en asistencia técnica hace insostenible el proyecto cuando se le compara con los valores estimados para diferentes cultivos agrícolas, tal como ha sido evidenciado en el caso de estudio para el cultivo de café en Granada (Antioquia).

El tipo de producto o cultivo seleccionado, en relación con la vocación de la región o el municipio donde se lleva a cabo, así como el terreno disponible para su desarrollo en términos de vocación, calidad y cantidad, son factores determinantes que influyen en la eficiencia de un programa como el objeto de evaluación, sin tener en cuenta la formación y experiencia del personal involucrado. Tras el análisis y revisión de la información, se ha llegado a la conclusión de que la elección del producto a cultivar o del tipo de negocio productivo no está en consonancia con la extensión del terreno disponible para los beneficiarios al iniciar su emprendimiento.

Esta situación se evidencia en la producción de cafés especiales en el municipio de Granada, Antioquia, objeto del estudio de caso. En este contexto, el área promedio de los predios es inferior a una hectárea (0,51 has.), lo cual está muy por debajo del área productiva mínima recomendada por analistas, establecida entre 3,1 y 3,8 hectáreas. Este reducido tamaño de los predios, si se explotaran utilizando mano de obra familiar, podría permitir el sustento de una familia. Sin embargo, esta determinación inicial limita el logro de niveles de rendimiento competitivos y, por ende, afecta la sostenibilidad del proyecto.



Como se ha expresado, el área disponible para siembra constituye un limitante para alcanzar niveles de rendimiento competitivos en el mercado. Por lo tanto, el rendimiento estimado para la producción de café tiende a ubicarse por debajo de la media estimada para el departamento de Antioquia durante los años correspondientes a la ejecución del Proyecto, que oscila entre 1,45 toneladas por hectárea (2018) y 1,31 (2019). Esta situación compromete el ingreso de las familias, lo que dificulta garantizar al menos un nivel de subsistencia. Por consiguiente, se indica que el proyecto ha generado un impacto positivo y puede ser sostenible.

4. Transversalidad en derechos humanos

En términos generales, aparte de estar dirigido a la población víctima del conflicto armado del país, el Programa se propone incluir cuatro grupos de población que aparecen frecuentemente entre los más vulnerables, especialmente en lo que concierne a la empleabilidad. Estos grupos son: las mujeres que, residiendo en zonas rurales, enfrentan una tasa de desempleo mucho más alta que la de los hombres, con un 14,8% versus un 5,7%; los jóvenes entre 15 y 28 años, que presentan una tasa de desempleo a nivel nacional de 19,3%, y un 14,9% en centros poblados y áreas rurales dispersas. Los otros dos grupos de población vulnerable contemplados entre los beneficiarios del Proyecto son los pertenecientes a grupos étnicos y la población en condición de discapacidad, quienes también enfrentan grandes dificultades en lo que se refiere a su inserción laboral.

A pesar de lo anterior, el deseo de inclusión no se refleja en los resultados del Programa, especialmente en lo concerniente a la población joven. Los jóvenes de menor edad, quienes enfrentan mayores tasas de desempleo, no son incluidos. Tampoco se observa una inclusión equitativa de mujeres, como se explicará más adelante. Si bien la población con discapacidad logra una incorporación significativa en el proyecto, sería esperable que, dada la diversidad en los tipos de capacidad, el Proyecto hubiera desarrollado un método propio para diseñar y ejecutar negocios inclusivos, lo cual no se ha hecho.

Finalmente, en lo que concierne a los grupos étnicos incorporados al Programa, el seguimiento o registro estadístico no provee información que permita detallar claramente el número que se accedió y la forma en que se les logró beneficiar.

5. Equidad de género

Un proyecto que, desde el principio, tenga como objetivo apostar por la equidad de género, como el evaluado, en el cual se contempla distribuir equitativamente los beneficiarios entre hombres y mujeres, representa un paso significativo en la implementación de políticas de género. Esto es especialmente relevante en contextos rurales, donde las mujeres enfrentan condiciones más desafiantes en comparación con sus contrapartes urbanas.

Esa meta no se cumple, en parte porque aparentemente la vinculación en condiciones de equidad se establece considerando a todos los miembros del hogar. Este enfoque no sería apropiado, dado que las mujeres representan una proporción ligeramente mayor en la población total del país en comparación con los hombres, lo que en última instancia refleja la distribución por sexo dentro de los hogares. En este sentido, lo más acertado habría sido fijar la meta en función de la distribución considerando el número de beneficiarios. Para alcanzarla, la convocatoria debió haber sido concebida como una acción afirmativa o discriminación inversa.

9. Recomendaciones

Producto de la evaluación se entregan 6 recomendaciones.

Recomendación 1. Apoyarse en entidades estatales, como el Sena, capacitadas para ofrecer asistencia técnica y capacitaciones como las ofrecidas por el Proyecto, podría conducir a menores costos, y garantizar que los beneficiarios pudieran acceder a una entidad para recibir asesoramiento una vez finalizado el proyecto. Estas instituciones estarán siempre disponibles sin incurrir en costos adicionales para los usuarios.

En este sentido, se recomienda que para futuras versiones del Proyecto se involucren no solo como aliadas, sino también como organismos ejecutores, entidades como el Sena y, en cierta medida, las UMATAS. Lo anterior no implica relegar el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil; al contrario, estas pueden involucrarse en ciertos tramos del proceso. No obstante, dado que los recursos son limitados, es necesario impulsar acciones que permitan utilizarlos de manera más eficiente.

Recomendación 2. Desarrollar un Piloto, previo a la implantación del Proyecto, que provea un aprendizaje sobre las diferentes áreas que ese cubre.

Dada la magnitud de un proyecto con un presupuesto que sobrepasa los \$84.000 millones, lo más pertinente para futuras oportunidades sería desarrollar un piloto antes de embarcarse en la ejecución misma del proyecto. A través de este piloto, se pueden lograr aprendizajes y corregir acciones, moldeando o perfeccionando aspectos como la definición de metas. Esto permitiría establecer con claridad cuál es la vocación de un territorio y cuál sería el tipo de negocio más adecuado cuando se dispone de determinada área.

La aplicación de un pilotaje permitiría estructurar de manera adecuada el componente de asistencia técnica, así como el equipo encargado de ejecutar buena parte del proyecto. Además, evitaría los cambios en los operadores u organizaciones seleccionadas para implementar el proyecto; por ende, el pilotaje no debe despreciar un proceso de incubadora para evaluar la operación del proyecto bajo un tipo de patrocinio. Aunque el pilotaje requiere más tiempo, ofrece una mayor seguridad al tratar de maximizar cada peso invertido.

Recomendación 3. Otorgar el manejo de la información a un ente externo que, partiendo de un diseño metodológico que contemple indicadores de seguimiento, evaluación de resultados e impacto, aportaría no solo al desarrollo de la evaluación del Proyecto, sino también al logro de sus objetivos y maximizar impactos.

En el mismo orden de ideas, es importante señalar que el mecanismo o proceso para adelantar la evaluación del proceso no ha sido el más efectivo, ya que ha estado condicionado por la disponibilidad de información. En consecuencia, lo más apropiado para un proyecto de las dimensiones del evaluado es contratar un ente externo encargado del seguimiento, desde el inicio hasta el final del proceso. Una vez concluido el proyecto, este mismo agente puede llevar a cabo la evaluación o puede convocarse a otro, pero en este punto ya se cuenta con toda la información sistematizada, lo que hace que el proceso final de evaluación sea mucho más expedito. Además, el seguimiento a la ejecución de manera organizada y continua permite identificar fallos y adoptar medidas correctivas a tiempo.

De hecho, el seguimiento al proyecto en cabeza de un ente externo podría ir acompañado de la incorporación de un sistema de interventoría, e incluso de veeduría ciudadana. Para garantizar que las actividades cumplan los estándares con los cuales fueron concebidas.

Recomendación 4. Explicitar las medidas de acción afirmativa, para garantizar una verdadera inclusión de determinados grupos de población, como es el caso de las mujeres y los jóvenes, a través de convocatorias cerradas.

Dentro de los proyectos en los cuales se apunta a reducir condiciones de desigualdad, las convocatorias deben diseñarse como una medida de acción afirmativa, caso en el cual, lo más sencillo



hubiese sido dividir equitativamente el número de cupos y convocar, a hombres y mujeres, por ejemplo, a través de procesos separados. De forma similar, se puede proceder para convocar a los más jóvenes.

Recomendación 5. Análisis de la aplicación de economías de escala en la selección y concentración de beneficiarios al interior de un municipio o en municipios cercanos, y la combinación adecuada de líneas productivas a adoptar, como un mecanismo que reduzca costos y propicie mejores resultados y por ende mayores impactos.

Contar con una mayor concentración de los beneficiarios en un solo municipio, puede estar asociado a una reducción de costos y a la posibilidad de articularlos en redes o asociaciones de iniciativas, las cuales, adecuadamente capacitadas pueden acumular poder a la hora de negociar la adquisición de insumos o la comercialización de sus productos.

Evaluar cómo opera este tipo de economías de escala, podría ser incluso, un aspecto a contemplar en el piloto que anteceda a la puesta en marcha de un proyecto como el evaluado.

Recomendación 6. Sistematizar la información relacionada con la experiencia del proyecto de producción de cafés especiales en el municipio de Granada, en el departamento de Antioquia, que dio cabida a la participación de un número importante de personas en condición de discapacidad.

El proceso de sistematización propuesto ha de identificar las lecciones aprendidas en la implementación de la técnica denominada CONSEJERÍA ENTRE PARES y sus resultados en materia de sensibilización de la familia y comunidad a la que pertenecen las personas con discapacidad, pero también los aportes en términos de mejoras para su incorporación en las actividades que demanda la operación de los negocios inclusivos.

9. Lecciones aprendidas

La necesidad de sistematizar un proyecto como el evaluado, desarrollado durante varios años en diferentes partes del país, resulta de gran ayuda al momento de ejecutar una evaluación. Esta sistematización rigurosa, que no se tiene en este caso, constituiría la primera fuente para establecer cuáles son las experiencias exitosas y cuáles son los factores determinantes para su éxito.

Los beneficiarios han destacado el enfoque participativo del proyecto en su fase inicial. La aplicación de este enfoque les ha permitido participar en diálogos con familias y organizaciones antes de cualquier intervención. A través de estos diálogos, los beneficiarios han expresado sus necesidades en cuanto a la generación de ingresos y han señalado sus preferencias de trabajo; por consiguiente, el proyecto ha fomentado la confianza al permitirles cocrear sus propios negocios productivos.

Esto implica que los beneficiarios de un proyecto sean escuchados y que se tome en cuenta su punto de vista. Esta consideración se refleja cuando expresan sus quejas al completar la encuesta de percepción. Es importante considerar lo que los beneficiarios manifiestan en diversas etapas del proyecto para evitar las quejas mencionadas en la encuesta. En ella, han señalado que no se consideran aspectos como los tiempos, el clima y la ubicación en una zona con alta precipitación, elementos que consideran cruciales para el proyecto. No obstante, perciben que, de una fase a otra, el proyecto se modifica y se adapta a sus necesidades.

La concepción y aplicación de la teoría del cambio adoptada por el proyecto no fue específicamente la mejor, lo que derivó en una incapacidad para encausar las actividades y resultados intermedios hacia el logro de sus objetivos e impactos inicialmente propuestos. En el proyecto, lo que se concibe como teoría del cambio se limita a describir un "Problema" que deriva en un "Producto deseado", bajo un "Supuesto", pero sin contemplar las restricciones asociadas a las características de la población objeto del proyecto (incluyendo condición de discapacidad), las dificultades propias de la articulación entre diferentes actores ya sean públicos o privados. Algunos de estos actores se mencionan como aliados, pero ellos no necesariamente han participado en el diseño del proyecto y, en muchos casos, no se cuenta ni siquiera con un convenio que obligue a las partes.

La teoría del cambio adoptada tampoco considera las condiciones o características del terreno en el cual se quiere implementar un negocio, entre otros aspectos. No contempla los insumos, entendidos

como los elementos que permitan el engranaje o articulación entre la coordinación central, la territorial y la que se creó en la ONG encargada de la ejecución del proyecto, además del aporte de los "aliados", para que, a través de esa ONG, se entregaran equipos, herramientas y materiales, se realizaran capacitaciones y se proporcionara asesoría técnica, como beneficios esperados del proyecto, los cuales a la postre deben generar un impacto materializado en la garantía de medios de vida sostenibles para los beneficiarios.

Entre los insumos contemplados en una teoría del cambio, debe aparecer, para el caso del Proyecto que nos ocupa, una estrategia de seguimiento continuo a la ejecución del proyecto, de forma tal que se pueda corregir lo que no está bien encaminado a tiempo y potenciar lo que funciona bien.

De otra parte, la concepción y aplicación de la teoría del cambio adoptada por el proyecto no fue específicamente la mejor. Esto derivó en una incapacidad para encausar las actividades y resultados intermedios hacia el logro de sus objetivos e impactos esperados. En el proyecto, lo que se concibe como teoría del cambio se limita a describir un "Problema" que deriva en un "Producto deseado", bajo un "Supuesto", pero sin contemplar las restricciones, asociadas a las características de la población objeto del proyecto (incluyendo condición de discapacidad), y las dificultades propias de la articulación entre diferentes actores, ya sean públicos o privados. Algunos de estos actores se mencionan como aliados, pero ellos no necesariamente han participado en el diseño del proyecto, y en no pocos casos, ni siquiera se cuenta con un convenio que obligue a las partes.

La forma en que se opera el proyecto, directamente o a través de un operador, hace parte de las restricciones a considerar. Operar directamente, a través del PNUD, puede resultar más costoso y enfrentar mayores restricciones que hacerlo mediante un operador. En uno u otro caso, los resultados son diferentes, pero era importante evaluar previamente las ventajas y desventajas de cada decisión, adoptando los respectivos mecanismos correctivos. Aquí, el pilotaje podría también ser de ayuda.

En la teoría del cambio adoptada, tampoco se consideran las condiciones o características del terreno en el cual se quiere implementar un negocio, entre otros aspectos. No contempla los insumos, entendidos como los elementos que permitan el engranaje o articulación entre la coordinación central, la territorial y la que se creó en la ONG encargada de la ejecución del proyecto, además del aporte de los "aliados", para que, a través de esa ONG, se entregaran equipos, herramientas y materiales, se realizaran capacitaciones y se proporcionara asesoría técnica, como beneficios esperados del proyecto, los cuales a la postre debieron generar un impacto materializado en la garantía de medios de vida sostenibles para los beneficiarios.

Entre los insumos contemplados en una teoría del cambio, debe aparecer, para el caso del proyecto que nos ocupa, una estrategia de seguimiento continuo a la ejecución, de forma tal que se pueda corregir lo que no está bien encaminado a tiempo y potenciar lo que funciona bien. De proceder de esa forma, se hubiese evitado que el proyecto se quedara corto a nivel institucional, en los resultados (outputs) que apuntaban a transferir capacidades a los entes nacionales y se hubiese evaluado el proceder de todos y cada uno de los actores, incluido el Ministerio de Trabajo. A tiempo, se hubiese podido dar salida a la continuidad de los componentes del proyecto, como es el caso de Somos Rurales, para el cual no se efectuaba seguimiento alguno una vez terminados los tres años en el proyecto. Una situación similar ocurrió con los beneficiarios de Reparación Colectiva que se vinculaban al proyecto por dos años.

Anexos del Informe

Anexo 1: Somos Rurales: Asistencia ECAS en Componente Técnico para las Tres Fases y asistencia a Talleres de Componente Organizacional según Fase

		Personas asistentes a las ECAS del Componente Técnico											
		Fase	Meta 2019				Avance a ene-feb 2020				Cumplimiento Meta (%)		
			Total	Hombres	Mujeres	Mujeres como % de Hombres	Total	Hombres	Mujeres	Mujeres como % de Hombres	Total	Hombres	Mujeres
Antioquia	Necoclí	1	240	120	120	100,0	55	45	10	22,2	22,9	37,5	8,3
	Marinilla	2	280	112	168	150,0	70	30	40	133,3	25,0	26,8	23,8
	Dabeiba	3	138	86	52	60,5	-	-	-	-	-	-	-
	Granada 1	3	2.700	1.800	900	50,0	-	-	-	-	-	-	-
	Granada 2	3	2.700	1.800	900	50,0	-	-	-	-	-	-	-
Bolívar	María la Baja	1	62	26	36	138,5	39	11	28	254,5	62,9	42,3	77,8
	Córdoba	1	60	35	25	71,4	60	35	25	71,4	100,0	100,0	100,0
	El Carmen de Bolívar	1	35	29	6	20,7	35	29	6	20,7	100,0	100,0	100,0
Córdoba	Valencia	1	102	76	26	34,2	49	28	21	75,0	48,0	36,8	80,8
Caquetá	Florencia	1	347	113	234	207,1	132	45	87	193,3	38,0	39,8	37,2
Arauca	Saravena	1	300	21	29	138,1	95	55	40	72,7	31,7	261,9	137,9
	Tame	2	50	28	28	100,0	0	0	0	-	0,0	0,0	0,0
Tolima	Armero	2	22	11	11	100,0	28	10	8	80,0	127,3	90,9	72,7
Santander	Lebrija	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Puerto Wilches	1	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nariño	Tablón de Gómez	2	-	-	-	-	131,0	65,0	66,0	101,5	-	-	-
Cesar	La Paz	3	100	100	100	100,0	13	8	5	62,5	13,0	8,0	5,0
Valle del Cauca	Dagua	1	50	29	31	106,9	50	16	34	212,5	100,0	55,2	109,7
	Restrepo	1	49	33	16	48,5	45	25	20	80,0	91,8	75,8	125,0
	Florida	3	98	70	28	40,0	50	31	19	61,3	51,0	44,3	67,9
Cauca	Jambaló	1	180	60	120	200,0	53	20	33	165,0	29,4	33,3	27,5
	Caldono	3	60	31	29	96,1	-	-	-	-	-	-	-
	Buenos Aires	3	90	33	57	172,7	90	20	58	290,0	100,0	60,6	101,8
Total Fase 1			1.525	542	643	118,6	613	309	304	98,4	40,2	57,0	47,3
Total Fase 2			1.379	580	804	138,6	470	231	229	99,1	34,1	39,8	28,5
Total Fase 3			7.278	4.709	2.669	56,7	310	137	149	108,8	4,3	2,9	5,6

Departamento	Municipio	Personas asistentes a Talleres Componente Organizacional											
		Fase	Meta 2019				Avance a ene-feb 2020				Cumplimiento Meta (%)		
			Total	Hombres	Mujeres	Mujeres como % de Hombres	Total	Hombres	Mujeres	Mujeres como % de Hombres	Total	Hombres	Mujeres
Antioquia	Necoclí	1	200	100	100	100,0	95	39	56	143,6	47,5	39,0	56,0

	Marinilla	2	840	336	504	150,0	80	40	40	100,0	9,5	11,9	7,9
	Dabeiba	3	552	344	208	60,5	19,0	14,0	5,0	35,7	3,4	4,1	2,4
	Granada 1	3	300	160	140	87,5	-	-	-	-	-	-	-
	Granada 2	3	300	160	140	87,5	-	-	-	-	-	-	-
Bolívar	María la Baja	1	62	35	25	71,4	9	6	3	50,0	14,5	17,1	12,0
	Córdoba	1	60	35	25	71,4	60	35	25	71,4	100,0	100,0	100,0
	El Carmen de Bolívar	1	35	26	9	34,6	35	29	6	20,7	100,0	111,5	66,7
Córdoba	Valencia	1	25	10	15	150,0	6	3	3	100,0	24,0	30,0	20,0
Caquetá	Florencia	1	239	70	169	241,4	98	28	70	250,0	41,0	40,0	41,4
Arauca	Saravena	1	100	21	29	138,1	48	20	29	145,0	48,0	95,2	100,0
	Tame	2	56	28	28	100,0	30	20	10	50,0	53,6	71,4	35,7
Tolima	Armero	2	0	0	0	-	0	0	0	-	-	-	-
Santander	Lebrija	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Puerto Wilches	1	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nariño	Tablón de Gómez	2	131	65	65	100,0	131	66	65	98,5	100,0	101,5	100,0
Cesar	La Paz	3	-	-	-	-	35	27	8	29,6	-	-	-
Valle del Cauca	Dagua	1	50	29	31	106,9	50	16	34	212,5	100,0	55,2	109,7
	Restrepo	1	15	10	5	50,0	45	25	20	80,0	300,0	250,0	400,0
	Florida	3	90	62	28	45,2	13	7	6	85,7	14,4	11,3	21,4
Cauca	Jambaló	1	180	60	120	200,0	53	20	33	165,0	29,4	33,3	27,5
	Caldono	3	60	30,6	29,4	96,1	-	-	-	-	-	-	-
	Buenos Aires	3	90	33	57	172,7	90	30	48	160,0	100,0	90,9	84,2
	Total Fase 1		1.066	396	528	133,3	499	221	279	126,2	46,8	55,8	52,8
	Total Fase 2		1.027	429	597	139,2	241	126	115	91,3	23,5	29,4	19,3
	Total Fase 3		1.392	790	602	76,3	157	78	67	85,9	11,3	9,9	11,1

Fuente: PNUD, Información de seguimiento al proyecto.

Anexo 2: Guía entrevista - Beneficiarios Sujetos Reparación Colectiva

Anexo 3 Guía entrevista - Beneficiarios Sujetos Reparación Individual

Anexo 4 Guía entrevista - funcionarios

Anexo 5 Guía entrevista - Equipo implementador PNUD

Anexo 6 Guía de entrevista - Aliados comerciales



Anexo 7 Guía de entrevista - Equipo PNUD no implementador

Anexo 8 Formularios cuantitativos de beneficiarios

Anexo 9 Marco lógico y matriz de consistencia